



LAUREA

Asiakaspalautteen keruun kehittäminen

Case: Kisakallion Urheiluopisto



Uronen, Noora

Laurea-Ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaspalautteen keruun kehittäminen
Case: Kisakallion Urheiluopisto

Uronen, Noora
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Laurea-Ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Uronen, Noora

Asiakaspalautteen keruun kehittäminen Case: Kisakallion Urheiluopisto

Vuosi	2011	Sivumäärä	57
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää asiakaspalautteen keräämistä ja uudistaa palauteomakkeet. Tavoitteena on selvittää tapoja, joiden avulla olisi mahdollista kehittää asiakastyytyväisyyttä tuotettuja palveluja kohtaan sekä kehittää palveluprosessia toimivammaksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Lohjalla toimiva Kisakalliosäätiö-Kisakallion Urheiluopisto. Kokous- ja yritysasiakkaat ovat urheiluopistolle tärkeä osa toimintaa, joten heidän tyytyväisyydestään huolehtiminen ja tapahtumien onnistuminen ovat merkitseviä tekijöitä jatkuvuuden kannalta. Tämän asiakasryhmän palautteenkeruuta tulee kehittää, sillä se on kasvussa oleva asiakasryhmä.

Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeä osa Kisakallion koko palveluprosessia. Palautteen kehittämistä kuvataan opinnäytetyössä aloittaen nykytilasta, jotta nähdään lähtökohdat ja kehittämiskohteet. Kehittämismenetelminä ovat benchmarking, havainnointi sekä haastattelu. Benchmarkingin avulla haluttiin kartoittaa kilpailijoiden asiakaspalautteenkeruumenetelmät. Haastateltavina olivat kokous- ja yritysasiakkaiden myyntineuvottelija ja vastaanotossa työskentelevä asiakasneuvoja. Havainnointia tehtiin pidemmän aikaa, sillä olen työskennellyt Kisakalliossa muutaman vuoden. Näiden menetelmien avulla pyrittiin kartoittamaan asiakaspalautteen tärkeyttä sekä esiintyviä kehityskohteita.

Työssä saatiin esille useita kehityskohteita, joiden avulla voitaisiin parantaa asiakaspalautteen keruuta. Palautteenkeruun huomattaviksi kehityskohteiksi nousi palauteomakkeiden saatavuus sekä palautteiden dokumentointi. Asiakaspalautteiden keräämisessä tärkeintä on saada palautteenantomahdollisuus helposti asiakkaan saataville sekä kehittää henkilökunnan aktiivisuutta palautteenkeruun suhteen. Yhtenä kehityskohteena on asiakkailta jälkikäteen pyydettävän palautteenkeruun kehittäminen ja sitä kautta jälkimarkkinoinnin toteuttaminen.

Asiasanat: asiakaspalautte, asiakastyytyväisyys, palvelun laatu

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Leppävaara
Hospitality Management Programme

Abstract

Uronen, Noora

Developing the Process of Collecting Customer Feedback. Case: Kisakallio Sports Institute

Year	2011	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to develop the process of collecting customer feedback as well as to renew the feedback form. The objective is to find ways that would help building up customer satisfaction in services and to find new ways to improve the whole service process. The questionnaire used to collect feedback from business customers also needs improvement since it is essential to have an effective form due to the growing clientele. The thesis was commissioned by Kisakalliosäätiö-Kisakallio Sports Institute that operates in Lohja. Business customers play a big part in Kisakallio's business and their satisfaction is important when building up the future.

Collecting customer feedback plays an important role for the services that Kisakallio offers. The study was started with a current state analysis so that the starting point and problem areas were revealed. The used methods were benchmarking, observation and interview. Benchmarking showed how other organizations deal with similar matters. In Kisakallio the process of feedback collection has been followed for a few years. A sales consultant, business clients and a receptionist were interviewed. The importance of feedback is verified with these methods and the problem areas can also be listed.

Many ways to improve the process of customer feedback collection were found in this thesis. These include that the feedback forms are not readily available and not properly documented. It is most important to make it easy for the customer to give feedback and the staff should be more active to collect feedback. One drawback is the feedback collecting which is done afterwards and also after the sales marketing.

Keywords: customer feedback, customer satisfaction, quality of service

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Kohdeyrityksen esittely: Kisakalliosäätiö - Kisakallion Urheiluopisto.....	8
2.1	Toimialan esittely: yksityinen opetusala.....	9
2.2	Urheiluopiston määrittely	9
2.3	Kisakallion Urheiluopiston asiakassegmentointi	10
2.3.1	Kokous- ja yritysasiakkaat	10
2.3.2	Työhyvinvointipäivät	11
2.3.3	Kuntotestauspäivät	11
2.3.4	Muut asiakassegmentit.....	11
3	Asiakkuuksien johtaminen	12
3.1	Asiakkuus	13
3.2	Asiakaskeskeisyys.....	14
3.3	Asiakastyytyväisyys	14
3.4	Asiakaspalaute ja keräysjärjestelmä	15
4	Palvelu	17
4.1	Palvelun laatu.....	17
4.2	Palvelun laadun muodostuminen ja mittaaminen	18
5	Markkinointi	18
5.1	Markkinointiviestintä	19
5.2	Asiakassuhdemarkkinointi	20
6	Asiakaspalautteen keruun kehittäminen	20
6.1	Kehittämismenetelmät	23
6.1.1	Benchmarking	23
6.1.2	Havainnointi	24
6.1.3	Haastattelu	25
6.2	Palautteenkeruun nykytila Kisakalliossa	25
6.3	Kehitettäviä osa-alueita	26
6.4	Kehittämismenetelmien toteuttaminen.....	27
6.4.1	Benchmarking kehittämismenetelmänä	28
6.4.2	Havainnointi kehittämismenetelmänä	29
6.4.3	Haastattelu kehittämismenetelmänä	30
7	Tulokset ja kehitysideat	32
7.1	Asiakaspalautteen keruu ja dokumentointi.....	36
7.1.1	Kokous- ja yritysasiakkaiden palautelomake	37
7.1.2	Työhyvinvointipäivän palautelomake	38
7.1.3	Testauspäivän palautelomake	38
7.1.4	Muiden segmenttien palautelomake	39
8	Johtopäätökset	40

Lähteet	43
Liitteet	45
Liite 1: Haastattelu	46
Liite 2: Asiakaspalaute	48
Liite 3: Asiakaspalaute - yritys- ja kokousasiakkaat	50
Liite 4: Asiakaspalaute - työhyvinvointipäivä	52
Liite 5: Asiakaspalaute - testauspäivä.....	53
Liite 6: Asiakastyytyväisyyskysely	55

1 Johdanto

Aiheena on asiakaspalautteen keruun kehittäminen Kisakallion Urheiluopistossa. Lomakepohjat uudistetaan ja pyritään saamaan palautteenantomahdollisuus asiakkaan saataville niin paperiversiomuodossa kuin sähköisesti. Kisakallion Urheiluopisto on valittu opinnäytetyön kohteeksi aiemman tuntemuksen vuoksi, sillä olen työskennellyt Kisakalliossa jo muutaman vuoden. Keskustelut asiakaspalvelupäällikön kanssa loivat aiheen opinnäytetyölle, koska se on kehityksen kannalta tärkeä aihe. Kisakallion Urheiluopisto on monipuolinen urheiluopisto ja suosittu niin koulutuksen puolella kuin esimerkiksi vapaa-ajanvieton osalla, joten on tärkeää, että myös asiakaspalautteen kerääminen on ajanmukaista. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on organisaation perusedellytys olemassaololle, ja sitä kautta asiakastyytyväisyys toimii kaiken toiminnan perustana. Asiakassegmenttejä on rajattu niin, että työssä keskitytään yritys- ja kokousasiakkaisiin. Asiakaspalautteen keruun kehittäminen kokous- ja yritysasiakkaille on tarpeellisin, sillä he käyttävät vuosi vuodelta enemmän Kisakallion palveluita.

Tavoitteena on luoda mahdollisimman monipuolinen, mutta samalla yksinkertainen asiakaspalautteenkeräyskäytäntö, jota voidaan myöhemmin käyttää palveluiden kehittämisessä. Keräyskäytännön tulisi olla helposti hallittava ja dynaaminen. On myös muistettava tehdä siitä asiakkaiden kannalta miellyttävä. Tarkoituksena on luoda keräyskäytäntö, jonka avulla yritys saa asiakaspalautteiden myötä tärkeää tietoa palveluistaan ja tuotteistaan. Tämän avulla yritys voi havaita kehityksen suunnan, eli missä on onnistuttu, ja missä on vielä kehittämisen varaa. Asiakaspalautteiden avulla Kisakallio voi parantaa asiakastyytyväisyyttä entisestään, mikä onkin työn tavoite.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Kisakallion Urheiluopiston kanssa. Yrityksen puolelta tukena ovat asiakaspalvelupäällikkö ja myyntihenkilöstö. Myyntihenkilöstö on tarjonnut tukea ja esittänyt toiveita, jotta palautteen kerääminen saadaan myös heidän tuekseen myyntityöhön. Tärkeimpinä lähteinä ovat asiakasprosesseihin, palveluprosesseihin sekä kyseiseen aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt ja muu aiheeseen liittyvä kirjallisuus.

Aluksi perehdytään Kisakallion Urheiluopiston toimintaan sekä asiakassegmentteihin. Tämän jälkeen syvennyttään teoreettiseen viitekehykseen, asiakkuuksien johtamiseen. Alalukuina on asiakkuuden merkitys ja palvelun ja markkinoinnin määrittely. Nämä sisältävät asiakaskeskeisyyden, asiakastyytyväisyyden sekä asiakaspalautteen määritelmän. Palvelu sisältää sen laadun merkityksen, sen muodostumista ja mittaamista unohtamatta. Markkinointiviestintä ja asiakassuhdemarkkinointi muodostavat osan viitekehyksestä. Määrityksien jälkeen siirrytään projektin kulkuun sekä sen lähtökohtiin. Kehittämismenetelmien esittelyn jälkeen perehdytään niiden kautta saatuihin tuloksiin. Lopuksi koko opinnäytetyön yhteenveto esitellään johdtopäätöksien muodossa.

2 Kohdeyrityksen esittely: Kisakalliosäätiö - Kisakallion Urheiluopisto

Kisakallion Urheiluopisto on Lohjalla toimiva urheiluopisto, joka tarjoaa erilaisia liikunta- ja kurssipalveluita niin yrityksille kuin yksittäisille liikkujille. Liikuntaopisto Kisakallio on perustettu vuonna 1949, jolloin Suomen Naisten Liikuntakasvatusliitto hankki maa-alueen ja yksityishuvilan Sipoon Östersundomista, Karhusaaresta. (Kisakallio 2010. Kisakallion lyhyt historia.)

Vuonna 1954 Kisakalliosäätiöstä tuli opiston omistaja, koska opiston toiminta haluttiin liiton taloudesta riippumattomaksi ja itsenäisesti harkinnanvaraista valtionapua saavaksi. Liikuntaopiston nimi muuttui Kisakallion Urheiluopistoksi vuonna 1965, jolloin Kisakallio hyväksyttiin lakisääteistä valtionapua saavien urheiluopistojen joukkoon. Valtionapua anottaessa tehtiin päätös, että tämä tulisi siirtää laajempiin tiloihin, jossa on paremmat toimintatilat sekä monipuolisempi toiminnan järjestäminen mahdollistuisi. Lohjalle Kisakallio muutti loppuvuodesta 1966. (Kisakallio 2010. Kisakallion lyhyt historia.)

Kisakallion oma kurssitoiminta avautui miehille ja pojille vuoden 1980 alusta alkaen, kun Kisakallion hallintoon tuli miehiä ja työskentelyn aloitti ensimmäinen miesopettaja. Kisakallios-ta tuli ammatillinen oppilaitos vuonna 1993, jolloin se sai luvan järjestää ammatillista liikunnanohjauksen perustutkintoa. Kisakallio on pyrkinyt rakentamaan yhteistyöhön, ja pyrkii olemaan osa Lohjan kaupungin hyvinvointipalveluita. Kisakallio suuntaa tulevaisuuteen: liikunta-alankoulutus on jatkuva urheiluopiston tehtävä, lasten ja nuorten liikunnan tarpeet ja haasteet ovat velvoittavia, aikuisten harraste- ja terveysliikuntaa edistämällä huolehditaan kansanterveydestä ja ikääntyvien ihmisten hyvinvoinnista. Lähiseutuyhteistyö löytää jatkuvasti uusia muotoja, joilla voi toimia seudullisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Kisakallio 2010. Kisakallion lyhyt historia.)

Kisakalliosäätiö perustettiin vuonna 1954, jonka tehtävänä on ylläpitää Kisakallion Urheiluopistoa. Toiminnasta mahdollisesti syntyneet ylijäämät palautuvat säätiön tarkoituksen mukaisesti Kisakallion kehittämiseen. Säätiön hallinto muodostuu hallituksesta ja valtuuskunnasta sekä toimitusjohtajasta. Hallituksen pääasiallisina tehtävinä on vastata säätiön strategiasta ja taloudesta. Kisakalliosäätiön hallitukseen kuuluvat viisi jäsentä ja puheenjohtaja. (Kisakallio/Kisakalliosäätiö 2011.)

Kisakallion Urheiluopiston toimintatapa on yksinkertainen. Urheiluopiston tavoitteena on toimia kannattavasti. Kisakallion tavoitteena on luoda asiakkaille toimiva toimintaympäristö jokaisella osa-alueella. Kohderyhmänä katsottuna urheiluseurat ja yritykset, ovat pääasiassa pääkaupunkiseudulta tulevia, joihin eniten markkinointiakin keskitetään. Hyvien kulkuyhteyksien myötä asiakkaita on alkanut saapua hiukan kauempaakin. Kilpailu on kovaa urheiluopistojen välillä, mutta Kisakallion on pysynyt hyvin muutoksessa mukana. Koulutuksen puolellakin Ki-

sakallion suosio on noussut viimevuosina. Mittavat investoinnit sekä valmennuksellisen osaamisen lisääminen ovat nostaneet Kisakallion yhdeksi Etelä-Suomen suosituimmista koulutus-, liikunta- ja valmennuskeskuksista (Urheilutoimittajainliitto 2010).

Kisakallion Urheiluopistolla on majoitustiloja huoneistohotellista opistotason majoitukseen. Majoituspaikkoja Kisakalliossa on melkein 250, mutta lisävuoteilla voidaan majoittaa jopa yli 400 henkeä. Kisakallion palveluita tarjotaan yrityksille, urheilulajiliitoille, kouluille sekä yksittäisille liikkujille sekä liikematkustajille. (Kisakallio 2010. Kisakallion lyhyt historia.)

2.1 Toimialan esittely: yksityinen opetusala

Yksityisen opetusalaan kuuluvat yksityiset oppilaitokset, joita ovat sellaiset opetuslainsäädännön piiriin kuuluvat tai sen perusteella opetusta antavat oppilaitokset tai opintokeskukset, jotka kuuluvat julkisen valvonnan piiriin. Yksityinen opetusala käsittää muun muassa yksityiset lukiot ja peruskoulut, opintokeskukset, ammattioppilaitokset, kauppaoppilaitokset, sosi-aali- ja terveystieteiden oppilaitokset, urheiluopistot, ammattikorkeakoulut ja hotelli- ja ravinto-laoppilaitokset. (Jyty ry - Yksityinen opetusala 2010.)

Suomessa toimii noin kolmesataa yksityistä oppilaitosta, jotka tarjoavat opetusta eri koulutusasteilla, peruskouluista ammattikorkeakouluihin. Yksityinen opetusala on huomattava työllistäjä, sillä Yksityisen Opetusalan Liiton jäseniin kuuluvat oppilaitoksissa työskenteleviä noin 15000 työntekijää. Yksityisellä puolella päätökset tehdään oppilaitoksissa, joten yksityiset oppilaitokset eroavat kunnallisista kouluista hallintonsa osalta. (Deski/Päivän Deski/Artikkeli: Suomen yksityiset oppilaitokset eivät ole elitistisiä laitoksia 2008.)

2.2 Urheiluopiston määrittely

Urheiluopistot määritellään monipuolisina liikunnan ja vapaa-ajan sekä terveystieteiden keskuksina. Urheiluopistot ovat vapaan sivistystyön oppilaitoksia, jotka järjestävät myös liikunta-alan ammatillista perus- ja lisäkoulutusta sekä toimivat eri urheilulajien valmennuskeskuksina. Urheiluopistot tuottavat näiden lisäksi yrityksille ja yksityisille ihmisille erilaisia toiminta- ja työkyvyn ylläpitämiseen keskittyviä palveluita ja tarjoavat monipuolista vapaa-ajan viettoa ja laajan liikunnan toimintaympäristön. Urheiluopistoja Suomessa on 11, jotka ovat Eerikkilä, Kisakallio, Kisakeskus, Kuortane, Lappi, Pajulahti, Solvalla, Tanhuvaara, Varala, Vierumäki ja Vuokatti. (Urheiluopistot 2010.)

Kaikki Suomen urheiluopistot muodostavat Urheiluopistojen Yhdistys ry:n, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1988. Yhdistys on muodostunut valtakunnallisista liikunnan koulutuskeskuksista, jota voidaan kutsua urheiluopistojen verkostona. Tämän tehtävänä on valvoa urheiluopistojen etuja. Urheiluopistojen verkosto on perustettu, jotta pystytään tiivistämään ja vahvistamaan urheiluopistojen välistä yhteistyötä. Verkostomaisella toimintatavalla urhei-

luopistot tavoittelevat terveyden edistämiseen keskittyvää toimintaa, suomalaista urheilua, ammatillista koulutusta ja yhteisöllisyyttä. (Urheiluopistojen yhdistys 2011.)

2.3 Kisakallion Urheiluopiston asiakassegmentointi

Asiakassegmentointia käytetään kartoittamaan asiakkaiden tarpeita ja toteuttamaan niitä niiden mukaisesti. Urheiluopistojen asiakassegmenttejä ovat yritys- ja kokousasiakkaat, yksityiset henkilöt, urheiluseurat ja joukkueet, koulut, liikunta-alan opiskelijat sekä eri lajien yksittäiset harrastajat. Myös monet yhdistykset käyttävät urheiluopistojen palveluita tuottaakseen jäsenilleen liikunnallista ja terveellistä oloa. (Urheiluopistot 2010.)

Kisakallio on segmentoinut asiakkaat selkeästi, jotta jokaiselle asiakasryhmälle voisi muodostaa tarpeiden mukaisen kokonaisuuden. Yritys- ja kokousasiakkaiden määrä on noussut vuosi vuodelta sekä koulutus puolellakin Kisakallio nostaa suosiotaan. Yritys- ja kokousasiakkaita näkyvät Kisakallion toiminnassa pääasiassa arkisin, samoin koulutusta suorittavat opiskelijat asuvat Kisakalliossa arkisin. Urheiluseurojen toiminta painottuu pääasiassa viikonloppuihin, sen sijaan lähiseurojen harjoitukset sijoittuvat arki-iltoihin. Monet yhdistykset käyttävät Kisakallion palveluita niin arkisin kuin viikonloppuisin, kun taas koulujen järjestämät leirit ovat arkisin. Kisakallio järjestää omia kursseja loma-aikoina sekä viikonloppuisin. Kesäaikana enemmän näkyy perheiden, lasten ja nuorten toimintaa lomien vuoksi, eikä silloin niinkään ole yritysasiakkaita. (Asiakasneuvoja 7.1.2011.)

2.3.1 Kokous- ja yritysasiakkaat

Kisakallio tarjoaa paljon liikunta- ja virkistysohjelmia kokoustamisen lomaan. Tarjolla on koko ryhmälle sopivia liikunnallisia ohjelmia, esimerkiksi jumpan tai tanssiliikunnan muodoissa, vaihtoehtoisesti virkistyspakettia curlingin tai jousiammunnan merkeissä sekä elämyksellisiä retkiä Lohjanjärven maisemissa meloen. Kisakallio tarjoaa kokousta ja majoitusta yhdistettyinä, päiväkokousta tai Kunnon kokousta, joka sisältää myös Kisakallion tarjoamaa ohjattua liikuntaa. (Kisakallio 2010. Kokouspäivät.)

Kokous- ja yritysasiakkaiden näkyminen Kisakallion Urheiluopiston toiminnassa on päivittäistä. Kisakallion Urheiluopistoa on uudistettu vuosien varrella, joten sen myötä on voitu tarjota hyvät puitteet joustavalle palveluprosessille. Painopistealueina ovat hyvinvointiin liittyvät tyhyvalmennukset ja yritysten liikunta- ja kokouspäivät. Tämä on jatkuvasti kasvua tekevä osa-alue Kisakalliossa, joten siihen tulee myös panostaa. Jotta asiakasryhmää saadaan vielä kasvatettua lisää lähivuosina, on tärkeää kehittää jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyttä Kisakallioon asiakaspalautteiden avulla. (Asiakaspalvelupäällikkö 7.10.2010.)

2.3.2 Työhyvinvointipäivät

Kisakallion Urheiluopisto voi rakentaa yritykselle sopivan työhyvinvointia kehittävän päivän. Kisakallio tarjoaa paketoituja tuotteita, esimerkiksi Koutsaus- pakettia, Liikunnasta Täsmälääkettä- pakettia sekä Kunnon juttu- pakettia. Jokaisen paketoitujen tuotteiden tarkoituksena on parantaa yritysten henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia. Kisakallio pystyy tarjoamaan terveysliikunnan uusinta tietotaitoa sekä asiantuntevuutta. Viretankkaus- paketin avulla pyritään parantamaan jaksamista ja edistämään työhyvinvointia. Jokaiselle yritykselle pystytään räätälöimään tarpeiden mukainen paketti. (Kisakallio/Työhyvinvointi 2011.)

Työhyvinvointipäivää viettävien yritysten määrä on jatkuvasti nousussa upeiden olosuhteiden myötä. Kisakallio tarjoaa yrityksille sopiviksi räätälöityjä paketteja sekä valmiiksi paketoituja palveluita. Monet yritykset käyttävät Kisakallion tarjoamia paketteja pitkäaikaiseen seurantaan hyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvien kulkuyhteyksien päässä sijaitseva Kisakallio pystyy muokkaamaan palveluitaan hyvin ja monipuolisesti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Asiakaspalvelupäällikkö 7.10.2010.)

2.3.3 Kuntotestauspäivät

Kisakallion Urheiluopiston kuntotestausasema motivoi monia ihmisiä liikkumaan. Kisakallion kuntotestausasema palvelee monipuolisesti työikäisiä terveysliikunnan ja ulkoilun harrastajia sekä liikuntaharrastuksen vasta aloittamista mieltäviä ihmisiä. Testejä toteutetaan myös kuntoliijoille ja huippu-urheilijoille. Usein Kisakallio tarjoaa pakettina polkupyöräergometritestiä ja kehonkoostumusanalyysia, minkä suorittaa koulutettu kuntotestaaaja. Testauksen jälkeen tärkein osuus on testipalaute, joka kertoo missä kunnossa henkilö sillä hetkellä on. Tämän jälkeen voidaan keskustella seuraavasta testiajasta, jolloin nähdään kuinka henkilö on kehittynyt jonkin tietyn ajanjakson sisällä. (Kisakallio 2010. Kuntotestausasema ja inbody.)

Kisakallio tarjoaa valmiiksi paketoituja tuotteita, sekä asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa itselleen sopivan kokonaisuuden. Monet yritykset hyödyntävät kuntotestauksia henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Pitkäaikavälin seuranta terveyden ja hyvinvoinnin kannalta on yhä tärkeämpää yritykselle. Tämä tietenkin edistää henkilöstön työmotivaatiota sekä kannustaa henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin. (Myyntineuvottelija 5.1.2011.)

2.3.4 Muut asiakassegmentit

Kisakallion Urheiluopistojen asiakassegmentit ovat melko monipuolisia, mutta nämä ovat myös tarkkaan harkittuja. Asiakassegmenttejä ovat edellä mainittujen lisäksi, urheilukeskus asiakkaat, Kisakallion kurssilaiset, koulut ja yhdistykset, seniorit sekä vapaa-ajanmatkustajat. Voidaan todeta, että Kisakallion asiakassegmentit ovat keskenään erilaisia, ja jokainen ryhmä vaatii erilaisia toimenpiteitä esimerkiksi markkinoinnin suhteen.

Urheilukeskusasiakkaisiin kuuluvat urheiluseurat ja lajiliitot. Nämä asiakkaat pääasiassa käyttävät Kisakallion palveluita viikonloppuisin sekä lomakausina. Kisakallion kursseihin kuuluvat Kisakallion järjestämät lasten ja nuorten leirit, aikuisten kurssit sekä perheille tarkoitetut kurssit. Nämä asiakkaat näkyvät Kisakallion toiminnassa suurimmaksi osaksi lomakausina, kuten koulujen kesälomia aikana. Aikuisille järjestetään kursseja myös viikonloppuisin ympäri vuoden. Koulut ja yhdistykset vierailevat pääasiassa arkisin, ja heille järjestetään ohjelmaa Kisakallion puolelta. Senioritoimintaan on panostettu vuosien varrella, ja heitä näkyykin usein urheiluopistolla niin arkisin kuin viikonloppuisin. Vapaa-ajan matkustajia on myös jonkin verran, satunnaisia majoittujia, omatoimisesti liikkuvia sekä lomailijoita. Etenkin loma-aikoina vapaa-ajan matkustajien määrä kasvaa. (Asiakasneuvoja 7.1.2011.)

3 Asiakkuuksien johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuuksien johtamisen merkitystä ja sen sisältöä. Asiakkuuksien johtaminen on merkittävää, sillä yritys ajattelee ensi asiakasta ja sen tarpeita. Alalukuina on asiakkuus, palvelu ja markkinointi. Nämä käsitteet kietoutuvat selkeästi yhteen, koska onnistuneen asiakkuuksien johtamisen myötä on mahdollisuus tarjota asiakkaille yksilöllisiä palveluita ja sitä kautta kasvattaa asiakastyytyvyyttä.

Reinboth (2008, 5) on todennut jo alkusanoissaan, että asiakaspalvelu on yksi tärkeimmistä tekijöistä markkinoilla erottautumisesta. Usein unohtuu, että laadusta huolehtiminen ei ole ainoastaan asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden vastuulla, vaan tähän tulisi panostaa koko organisaation voimin. Monesti voidaan ajatella, että asiakaspalvelun laadun parantamiseen tarvitaan panostusta toimintatapoja muuttamalla ja niitä kehittämällä.

Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan pääpiirteinä on tuntea asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet hyvin, pystyä tuottamaan uusia ennestään tuntemattomia tarpeita asiakkaille, luomaan lisäarvoa erilaisilla täydentävillä palveluilla ja asiakasuskollisuuden pitäminen korkealla tasolla. Erilaisten toimintatapojen avulla voidaan erotella yrityksiä toisistaan ja usein ajatellaan, että yrityksen valitsema toimintatapa vaikuttaa siihen minkälaista osaamista sillä on. (Lindroos & Lohivesi 2010, 62.)

Buttlen (2009, 3) mukaan asiakkuuksien johtaminen on melko uusi toiminto, sillä tämä on tunnettu vasta 1990-luvulta lähtien. Siitä asti on ollut monia tapoja määrittää asiakkuuksien johtamista, eli CRM-käsitettä. CRM on lyhenne sanoista customer relationship management. Asiakkuuksien johtaminen on yhä voimakkaammin yrityksen johdon kiinnostuksen kohteena. Asiakkuuksien johtaminen on toiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Voidaan sanoa, että yrityksen tulee tuntea asiakkaansa arvot ja asettaa tavoitteita asiakaskunnan kehittä-

tämisen suhteen. Asiakkuuksien johtamisella pyritään tunnistaa ja mittaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Tämänlaista toimintaa voidaan pitää mahdollisuutena liiketoiminnan kehitykselle ja tuottavuudelle sekä tuoda yritykselle tietoa siitä, miten asiakkaat käyttäytyvät. Tämän avulla pyritään kehittämään asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä, sekä etenkin parantamaan laatua asiakaspalvelussa. Perusteena asiakkuuksien johtamiselle on asiakastavoitteiden ja strategioiden määrittäminen sekä miettiä työvälineitä toteutusta varten. Asiakashallinta on osa asiakkuuksien johtamista. Jotta yritys voi johtaa asiakkuuksia, tulee sen ymmärtää asiakasjohtamisen perusteet ja näin tuntee myös asiakasjohtamisen strategista merkitys. Yritys oppii ajan myötä johtamaan asiakkaita, mutta siinä tulee edetä askel askeleelta. Yrityksen täytyy laatia kattava asiakasstrategia, ja huomioida, että asiakkaiden johtaminen vaatii uudet työkalut, jotka pitää yrityksen itse rakentaa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12 - 13.)

3.1 Asiakkuus

Asiakkuus on yksi tärkeimpiä käsitteitä asiakkuuksien johtamista ajatellen. Ilman asiakkuuksien hallintaa ei pystytä myöskään johtamaan asiakkuuksia. Nämä toiminnot edistävät alaluvun käsitteitä, joita ovat asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys. Asiakaspalautteen avulla voidaan näitä osa-alueita kehittää, joten on tärkeää perehtyä asiakaskeskeisyyden ja asiakastyytyvyyden merkitykseen, jotta ymmärtää asiakaspalautteen tärkeyden.

Asiakkuutta voidaan ajatella käsitteenä, joka sisältää asiakkaiden hoitamiseen liittyviä syvimpiä olemuksia, sillä asiakkuudessa on kaksi puolta. Asiakkuutta voidaan pitää osapuolten yhteistyönä sekä yhdenlaisena prosessina, jossa molemmat osapuolet suorittavat oman osansa vastavuoroisesti. Asiakkuuteen voidaan liittää erilaisia laadullisia miellelyhtymiä, kuten luottamusta sekä vastapuolen arvostusta pitkäaikaisesta ja johdonmukaisesta yhteistyöstä. On sanottu, että asiakkuudella on oma arvonsa, mutta ei ainoastaan myyjälle vaan myös ostajalle. Useasti molemmat osapuolet kokevat asiakkuuden olevan heille arvokas. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

Mäntynevän (2001, 15 - 19) mukaan asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta keskeisintä on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja tunnistaa ne. Voidaan ajatella, että yritys, joka tuntee parhaiten asiakkaansa, kykenee parhaiten ennustamaan asiakkaan toimintoja ostotilanteissa. Asiakkuushallinnassa on muistettava, että uusi asiakas on paljon herkempi, kuin kauan asiakkaana ollut ja vanhat asiakkuudet ovat henkisesti yritykselle tärkeimpiä. Yrityksen tulee tavoitella aktivoimaan asiakkuus, niin, että tämä haluaa ostaa ainoastaan tietyn yrityksen tuotteita/palveluita. Tämän jälkeen yrityksen pitää keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen sekä saamaan se takaisin, mikäli se on välillä käyttänyt kilpailevan yrityksen tuotteita/palveluita. Asiakkuuksiin kuuluu myös niiden tarkastelu asiakkuuden elinkaaren mukaan. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen.

3.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeyttä voidaan pitää osittain organisaatiota ohjaavana toimintatapana ja taas osittain tämän toimintatavan mukaisesti toteutettuja markkinointitehtäviä. Tätä voidaan myös kutsua organisaation ajattelutavaksi, jolla tarkoitetaan sitä, että kaiken toiminnan lähtökohtana ajatellaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. (Ylikoski 2001, 34.)

Ylikosken (2001) mukaan menestyvän yrityksen kulmakivenä on määritelmä asiakkaiden tarpeista, käsityksistä, tarpeista ja toiveista, ja se tapa miten nämä voidaan tyydyttää kilpailukykyisellä tavalla. Kuitenkin aina on muistettava, että organisaatio voi olla asiakaskeskeinen ainoastaan silloin, kun se ymmärtää asiakkaiden ostopäätöksiin eniten vaikuttavat tekijät ja yleisesti tarpeet. (Ylikoski 2001, 35,38.)

Hellman ym. (2005) toteavat, että asiakaskeskeisessä ajattelutavassa suuri vastaavuus näkyy liiketoiminnan tuloksen ja asiakassuhteiden välillä. Yritys, jonka tavoitteena on toiminta ja ajattelutapa halutaan saada asiakaslähtöiseksi, täytyy liiketoimintayhtälö rakentaa asiakas-keskeiseksi. Voidaan verrata tuotekeskeistä ja asiakaskeskeistä toimintaa, sillä näissä keskitytään eri asioihin. Tuotekeskeisessä ajattelutavassa pääasiana on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen tuotteiden, määrien ja hintojen mukaan. Asiakaskeskeinen ajattelumalli keskittää asiakkaisiin, asiakassuhteisiin, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan aktiivisuuteen. (Hellman ym. 2005, 55 - 56.)

3.3 Asiakastyytyväisyys

Ylikoski (2001) toteaa, että palvelua käytettyään asiakas on joko tyytymätön tai tyytyväinen. Arkikielessä tyytyväisyys ja laatu voidaan kokea synonyymeina. Tyytyväisyys on laatua laajempi käsite, joten palvelun laatu on vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakaskeskeisen ajattelutavan omaava organisaatio pyrkii toteuttamaan tavoitteensa asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa tyytyväisyyteen, tulee sen tiedostaa ne asiat millä saadaan asiakkaat tyytyväisiksi. Toimialakohtaista tietoa asiakkaan käyttäytymisestä voidaan saada ainoastaan toimialakohtaisten tutkimusten avulla. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaessa pyritään etsimään sellaisia palvelun konkreettisia ja tiivistettyjä ominaisuuksia, joiden avulla voidaan tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne ovat niitä asioita, jotka tuottavat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 149 - 150.)

Valitettavasti joskus asiakkaat ovat tyytymättömiä saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Näissä tilanteissa tulee pyrkiä käyttämään palveluosaamista ja korjaamaan tilanne vielä, jotta asiakastyytyväisyyteen päästäisiin. Asiakas voi kokea, että hänelle annetut lupaukset on rikottu tai tuote on viallinen. Usein näissä tilanteissa auttaa jo pelkästään myötätunto ja pahoitte-

levaisuus, jotta asiakas kokee olonsa arvokkaammaksi. Asiakastyytyväisyyden kohottamiseen näissä tilanteissa tarvitaan motivoitunutta ja ammattitaitoista henkilöstöä. Yrityksen tulisikin ajatella, kuinka he onnistuvat tarjoamassaan palvelussa ja mitä tapoja heidän tulee kehittää nostattaakseen asiakastyytyväisyyttä. (Lovelock & Wirtz 2011, 27.)

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat useasti riippuvaisia toisistaan. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia ja valmiita jatkamaan liikesuhdetta. Tyytyväiset asiakkaat voivat olla tyytyväisiä palveluun, mutta, jos hinta on liian korkea, he ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa. (Lecklin 2006, 113.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä mittarina, kun pyritään selvittämään yrityksen menestyksen mahdollisuuksia nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin. Usein ajatellaankin, että pelkän hyvän vuosituloksen tekeminen ei riitä, sillä sitä ei voida pitää jatkuvana, ellei asiakastyytyväisyys ole korkealla. Asiakastyytyväisyys onkin ajoittaista, jonka vuoksi sitä tulee seurata päivittäin ja myös uusissa asiakastapaamisissa. Yrityksen toiminnan perustana tulee ajatella, että asiakastyytyväisyys voidaan lunastaa joka päivä uudelleen. (Eronen & Juvonen 2010, 31.)

3.4 Asiakaspalaute ja keräysjärjestelmä

Salmelan (1997) mukaan asiakaspalautteen keräämiseen on monia syitä sekä eritasoisia tekijöitä. Asiakkuuteen, asiakkaan rooliin ja asemaan liittyvät kysymykset ovat palautteen keräämisen lähtökohtana. Toisena ulottuvuutena voidaan katsoa palvelumuutosten ja palveluiden toimivuuteen liittyviä arviointoja, kun taas kolmantena tasona voidaan pitää palvelujen mainetta, imagoa, sekä yleisesti palautteen hankinnan kehittämistä. Täytyy myös huomioda, että asiakaspalautekeruujärjestelmän uudistaminen on työyhteisön kannaltakin toimiva käytäntö luo työn mielekkyyttä ja virkistää työilmapiiriä. Palautetta voidaan käyttää työntekijöiden työn kehittämisessä. (Salmela 1997, 11 - 12.)

Ropen (2000) mukaan asiakaspalautetta tulee pitää lahjana, joten tämä tulee myös huomioda ja kiittää palautteen antajaa. Rope ohjaakin vastaamaan jokaiselle palautteen antajalle ja jokaiseen palautteeseen henkilökohtaisesti. Useasti mietitään, minkä takia asiakkaat eivät anna palautetta palautejärjestelmien kautta ja monissa palautekanavissa suurin osa palautteesta ei koske toimintaa, mutta silti tähän viestiin tulisi vastata, jotta palautteenantaja tietää tämän tulleen luetuksi. Voidaan siis ajatella, jos ihminen ei saa palautetta palautteestaan, voi saatu palautevirta pysähtyä ja palautejärjestelmä ei tuota enää toivottua tulosta. Monestihan asiakkaat huomaavat ne kehityksenkohteet ja puutteet yrityksen toiminnassa, mitä henkilöstö ei huomaa. Joskushan asiakkaat kokevat asiat toisin kuin miten ne olisi haluttu asiakkaan kokevan. Mikäli yritys ei saa tietoa käsiteltyä palautejärjestelmän avulla eikä yritys koe jokaista asiakkaalta tullutta kommenttia hyödyksi kehityksen kannalta, niin ei ole ihme, jos asiakkaita haihtuu. Tässä tilanteessa asiakas voi myös kokea, että yrityksen mainostaminen asiakaslähtöisesti, kehottaa asiakkaita poistumaan asiakassuhteesta. Monesti yrityk-

sellä voi olla paljon kommentteja toiminnan kehittämiseen, ja näistä tulee muistaa, että ne ovat neuvoja, jotka yritys on saanut ilmaiseksi asiakkaalta. Yrityksen tulisi käsitellä saadut palautteet järjestelmällisesti ja ajatella nämä kehityksen kannalta. (Rope 2000, 181, 201 - 203.)

Eronen ja Juvonen (2010) toteavat, että hyvän asiakaspalautejärjestelmän toimintaan ei riitä pelkästään palautejärjestelmä. Tähän tarvitaan myös henkilökunnan asenteiden ja toimintatapojen muuttamista niin, että palautteen vastaanottaja kirjaa saadun palautteen ylös. Voidaan ajatella, että asiakaspalautteen käsittelylle on määritelty kulku, jotta tämän toiminta voisi toteutua, eli ensimmäisenä vaiheena on kerääminen ja vastaanotto, toisena on niiden tallennus, kolmantena voidaan pitää niihin reagoimista, neljäntenä niiden raportointia ja analysointia ja viimeisenä vaiheena tulee olla palautteiden käsittely ja hyödyntäminen. Tärkeimpänä ajatuksena palautteen keruussa pitää olla sen säännöllisyys, jotta yritys tietää hyvin asiakkaiden tilanteet ja ajatukset. (Eronen & Juvonen 2010, 31.) Asiakaspalautejärjestelmä, joka on toimiva, antaa tiedon, minkälaisia ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet yrityksen toimintaa kohtaan. Täytyy myös muistaa, että järjestelmän avulla voidaan parantaa asiakastuntemusta ja välttää mahdollisia väärinkäsityksiä ja hankalia tilanteita. Tärkeää on myös, että sen avulla voidaan parantaa asiakaspalvelukokonaisuutta. (Selin & Selin 2005, 180.)

Asiakaspalautejärjestelmän avulla pyritään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kehittämään palveluita/tuotteita. Olisi tärkeää saada mitattua asiakastyytyväisyyttä reaaliajassa, koska menneiden asenteiden ja kokemusten tarkistaminen ei anna tietoa asiakkaan muuttuvista tarpeista ja odotuksista. Järjestelmän tulisi olla osa yrityksen päivittäistä toimintaa, jotta tämän avulla saataisiin hankittua tietoa asiakaskunnan eri palvelutilanteista. On tärkeää seurata palautetta jatkuvasti, jotta pystytään vertaamaan tuloksia toisiinsa. Asiakaspalautejärjestelmän avulla tavoitellaan seuraavia asioita: asiakaslähtöisyyttä, kehitystä asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan tarpeiden huomioimista sekä vahvuuksien että heikkouksien kartoitusta. Asiakaspalautejärjestelmän avulla saatujen tuloksien avulla pitäisi pystyä kehittämään myös asiakashallintaa. Palautteiden hyödyntäminen tulisi näkyä niin henkilökunnan että asiakkaan toiminnassa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 143 - 145.)

Lecklin (2006) on todennut, että palautelomakkeet ovat yksi osa asiakastyytyväisyysmittausprosessia. Pääasiassa palautelomakkeita hyödynnetään asiakaspalvelupisteissä, joissa asiakkailla on tilaisuus antaa palautetta saamastaan palvelusta välittömästi. Välittömyys ja edullisuus ovat yksi osa lomakkeiden käytön etua. Usein voidaan kuitenkin ajatella, että lomakkeen täyttävät vain suuresti pettyneet ja iloisesti yllättyneet asiakkaat, monesti lievää tyytymättömyyttä kokevat asiakkaat eivät täytä lomaketta ja näin tietokaan ei tule yrityksen tietoon. (Lecklin 2006, 108 - 109.)

4 Palvelu

Tässä luvussa käsittelen palvelun merkitystä. Palvelu on yksi yrityksen valttikorteista. Palvelu sisältää monia asioita, joten yrityksen on täytynyt panostaa tarjoamaansa palveluun, jotta pystyvät erottautumaan kilpailijoista kiristyvillä markkinoilla. Alalukuina ovat palvelun laatu ja palvelun laadun muodostuminen ja sen mittaaminen, sillä nämä yhdistyvät palveluun huomattavalla tavalla.

Määritelmänä palvelua voidaan pitää sellaisena mitä voidaan myydä ja ostaa, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen. Toisin sanoen palvelut ovat aineettomia. Kuluttajille palveluja tarjoavia toimialoja ovat esimerkiksi majoitustoiminta, urheilutoiminta, koulutuspalvelut ja ravintolat ja kahvilat. Esimerkeistä huomaa, että palveluja on paljon erilaisia ja kuinka erilaisia palveluorganisaatiot voivat olla. (Ylikoski 2001, 17 - 19.)

Grönroos (2009) on todennut, että palveluun yleensä sisällytetään jonkinlaista vuorovaikutusta palvelua tarjoavan tahon kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan tulee olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Usein palvelun aikana esiintyy vuorovaikutustilanteita, ja niitä voidaan pitää tärkeinä, mutta tätä eivät aina osapuolet välttämättä tiedosta. Vuorovaikutustilanteessa asiakas usein kiinnittää huomiota palvelun toimivuuteen silloin, jos jokin osa-alue ei toimi. Tämä onkin palvelujen kehityksen kannalta tärkeää. Palveluilla on kolme pääpiirteistä peruspiirrettä, joista yhtenä pidetään palvelujen soveltuvuutta enemmän prosessiksi kuin konkreettiseksi asiaksi. Toisena pääpiirteenä pidetään palvelun tuottamista ja sen kuluttamista jossain määrin samanaikaisina toimintoina. Kolmantena piirteenä ajatellaan, että asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa kanssatuottajana ainakin joissain määrin. Peruspiirteiden pohjalta voidaan pitää palvelun tärkeimpänä piirteenä niiden prosessiluonnetta. (Grönroos 2009, 77 - 79.)

4.1 Palvelun laatu

Ylikosken (2001) mukaan vuosien varrella on palvelun merkitys kasvanut merkittävästi. Palvelun avulla voidaan erilaistaa tarjontaa, kun tuotteilla on vaikeampi erottua kilpailijoista. Palvelun laadusta on tullut huomattava kilpailukeino. (Ylikoski 2001, 117.) Osa palveluista on monimutkaisia, joten myös palvelujen laatu voi olla epäselvä asia. Palvelut koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi aina erottaa ja, joissa asiakas ottaa osaa tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 98.)

Palvelun laadusta kiinnostuttiin 1970-luvun lopulla. Aihe on siitä asti saanut paljon huomiota tutkijoiden ja myös kuluttajien keskuudessa. Palvelun laatua koskevien tutkimusten perustan luo koettuun palvelun laatuun pohjautuva lähestymistapa. Palveluprosessista ja sen lopputuloksesta saatujen kokemusten vertaus odotuksiin muodostavat yleensä useimmat palvelut.

Organisaation on tärkeää sisäistää minkälaiseksi asiakkaat kokevat palvelun piirteiden laadun, jotta he pystyisivät selvittämään tavanmukaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla tai palautteenkeruun avulla, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat tarjottuun palveluun. (Grönroos 2009, 99.)

Reinbothin (2008) mukaan tuotteiden osalta laadun määrittelemineen on paljon yksinkertaisempaa kuin palveluiden osalta, sillä tuote toimii tai ei toimi. Palveluiden osalta usein asiakas kiinnittää huomiota enemmänkin halpaan hintaan kuin palveluprosessiin. Usein myös yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta poikkeavat asiakkaan näkemyksestä, joka voi aiheuttaa ristiriitatilanteita palveluprosessia kehittäessä. Tavoitteenahan on pitää asiakas tyytyväisenä, ja niin, että yritys kokee laatunsa olevan hyvässä tilassa. (Reinboth 2008, 96.)

4.2 Palvelun laadun muodostuminen ja mittaaminen

Ylikosken (2001, 118) mukaan asiakkaan kokemus laadusta muodostuu kolmesta osatekijästä, mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa ja miten varsinainen palveluprosessi eteni. Näitä edellä mainittuja osatekijöitä voidaan kutsua tekniseksi laaduksi ja toiminnalliseksi laaduksi. Lopputulosta ajatellen, voi tapa olla asiakkaalle tärkeämpi kuin varsinainen lopputulos. Palvelukokemuksen muodostamiseen tarvitaan siis henkilöstön että kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Kolmantena osatekijä voidaan pitää asiakkaan ajatusta organisaatiosta tai imagosta. Laatukokemuksen suodattimena voi toimia imago. Asiakas useasti suodattaa pieniä ja satunnaisesti suurempiakin virheitä hyvän imagon vuoksi. Mikäli organisaatiolla on huono imago, toimii tämä vastapäin eli huonot kokemuksen vahvistuvat entisestään.

Grönroosin (2009) mukaan tulee tietysti arvioida asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta. Tätä voidaan arvioida mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä koettuun laatuun. Palvelun laatuun viitanneista tutkimuksista on kuitenkin suurin osa kohdistunut palvelun laadun suoraan mittaamiseen ja sopivien välineiden kehittämiseen, joita on kehitelty kahdenlaisia, attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat palvelun ominaisuuksia kuvaavia mittausmalleja ja kvalitatiiviset mittausvälineet voivat kohdistua esimerkiksi konkreettisten tapahtumien arviointiin perustuvia. (Grönroos 2009, 113.)

5 Markkinointi

Tässä luvussa käsitellään markkinoinnin merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Markkinointi on merkittävä osa yrityksen toimintaa, sillä tämä luo tunnettavuutta ja myös erilaisia mielikuvia yrityksestä. Alalukuina on markkinointiviestintä ja asiakassuhdemarkkinointi, jotka ovat tärkeitä osa-alueita työssä. Markkinointiviestintä ja asiakassuhdemarkkinointi sitoutuvat toisiinsa ja luovat markkinoinnille kokonaisuutta.

Markkinointia tulee pitää ajatteluperustana, jotta yritys voi rakentaa kilpailuetua pärjätäkseen markkinoilla. (Rope, 2000, 153.) Voidaan sanoa, että markkinoinnille ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan määritelmiä löytyy kymmeniä, jotka korostavat eri näkökulmia. Näihin näkökulmiin voidaan luokitella esimerkiksi asiakkuudet, brändit, tuotekehitykset tai prosessit. (Paananen 2009, 38.) Tehokas markkinointi ei sisällä katteettomia lupauksia ja näennäisesti edullisia hintoja, vaan pitää ajatella, että asiakas on markkinoinnin keskipiste. Usein asiakas ostaa tuotteen tai palvelun yritykseltä, jonka asiakaspalvelu on toimivaa, sillä on tehokas markkinointi ja ennen kaikkea hyvä maine. Voidaan ajatella, että parhain mainoskampanjaan ei pelasta yritystä, josta on kuultu paljon negatiivisia asioita. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2.)

Kokonaisvaltainen markkinointi on avain ylivertaisen kilpailuedun saavuttamiseen. Markkinoidessa on ymmärrettävä yritystä ympäröiviä markkinoita ja liikkumalla niiden mukana, jonka kautta voidaan muodostaa suhteita asiakkaisiin. Yrityksen on suhtauduttava markkinointiin opettavana prosessina, jonka aikana yrityksen henkilökuntakin saadaan koulutettua niin, että potentiaaliset asiakkaat saadaan ostamaan yritykseltä sen tarjoamia tuotteita tai palveluja. (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 2 - 4.)

Markkinoinnin ajattelumallit voidaan jakaa pääasiassa kahden lähestymistavan mukaisesti, kilpailukeinomarkkinointiin ja suhdemarkkinointiin. Kilpailukeinomarkkinointiin kuuluu 4P-markkinointi ja suhdemarkkinoinnista voidaan käyttää käsitettä CRM. Arvonluonnin ja palvelujen tärkeyttä on korostettu vuosien aikana yhä enemmän. (Paananen 2009, 38.)

5.1 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintää pidetään yhtenä markkinointimixin kilpailukeinona. Sen keinoihin lukeutuu henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta ja mainonta. Asiakaspalveluakin voidaan pitää osana markkinointiviestintää. Markkinointiviestintä voidaan jakaa kahteen osaan, informoivaan ja suggestiiviseen viestintään. Informoivan viestinnän avulla välitetään tietoa saatavuudesta, tuotteesta, ja hinnoista, ja sen tavoitteena on asiakkaiden epävarmuuden vähentäminen. Suggestiivisella viestinnällä pyritään vaikuttamaan asiakkaiden asenteisiin ja tunteiloihin esimerkiksi musiikin, liikkeen ja kuvien avulla. Hyväksi luokiteltu mainonta vaatii näitä molempia elementtejä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.)

Grönroos (2009) toteaa markkinointiviestinnän muodostavan suuren osan markkinointiprosessia. Perinteistä markkinointiviestintää on esimerkiksi mainonta, sillä siihen sisältyy tietoa, mitkä eivät välttämättä ole totta ja asiakkaiden on näin siis kokeiltava tiedon todenperäisyys. Viestintää voidaan pitää lupauksena tulevaisuudessa toivotuille tapahtumille. Silloin, kun asiakas astuu käytäntöön, hän testaa tapahtumaa. Siinä tilanteessa asiakas näkee palvelun laadun kokemuksena. Markkinointiviestintätoimiin lukeutuu mainonta ja myynti, mitkä eniten

vaikuttavat odotettuun palveluun, kun taas vuorovaikutteista markkinointitoimia sisältävät toimet vaikuttavat koettuun palveluun. (Grönroos 2009, 357 - 358.)

5.2 Asiakassuhdemarkkinointi

Lahtinen ja Isoviita (2004) toteavat, että lähtökohta asiakassuhdemarkkinoinnille on asiakaslähtöisyys, jonka mukaisesti organisaatio pyrkii kehittämään, tuottamaan ja markkinoimaan tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tämänlaisen markkinoinnin tarkoituksena on vahvistaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta palveluja/tuotteita kohtaan. Asiakassuhdemarkkinointia voidaan pitää pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden kehittämis- ja luomisprosessina. Kun yritys on segmentoinut asiakkaansa, se toteuttaa markkinointia jokaiselle erilaiselle ryhmälle omalla tavallaan. Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on asiakassuhteen luomisvaiheessa parantaa yrityksen ja sen tuotteiden/palveluiden tunnettavuutta ja rakentaa haluttua imagoa. Kun tämä vaihe on toteutettu, sen jälkeen pyritään saamaan asiakas ostamaan tuote ja käyttämään sitä ja sen jälkeen luomaan asiakastytyväisyyttä. Asiakassuhdetta tulee myös kehittää, jotta saadaan muodostettua asiakasuskollisuutta eli pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Muistettavaa on, että kaikissa vaiheissa tulee myös motivoida ja sitouttaa henkilöstöä asiakassuhdemarkkinointiin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 8.)

Asiakassuhteita voidaan pitää yhtenä yrityksen keskeisenä pääomana, sillä niiden kautta pääosin muodostuu yrityksen menestys. Mikäli yrityksellä ei ole käytössään toimivaa järjestelmää rakennetta, ei siihen tulokseen päästä. Yrityksellä tulisi olla asiakastiedot toiminnallisesti tiedossa ja tiedot ajan tasalla. Organisaation tulee tallentaa asiakastiedot asiakastietojärjestelmään jokaisen tarjouspyynnön, tiedustelun tai jonkun muun yhteydenoton kautta tulleet, jotta näitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Asiakastietoja tulee jatkuvasti päivittää, jotta yritys pystyy täysimääräisesti hyödyntämään asiakastietokantaa. (Rope 2000, 163.)

6 Asiakaspalautteen keruun kehittäminen

Tässä luvussa perehdytään yleisesti asiakaspalauttekeruun kehittämiseen Kisakallion Urheiluoipistossa. On tärkeää ymmärtää keruun lähtökohdat sekä miettiä, mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä, ja mitä hyötyä sen kehittämisestä yritykselle on. Luvussa myös esitellään työssä käytetyt kehittämismenetelmät. Lopuksi käsitellään tuloksia, ja pyritään luomaan yhtenäinen käytäntö palautteenkeruulle sekä lomakepohjille.

Tämä työ perustuu Kisakallion tarpeisiin, ja koska tällä hetkellä ei ole varsinaista järjestelmää käytössä ja sen suunnittelu on tarpeellinen kehittämiskohde Kisakallion toiminnoissa. Ensin perehdytään tällä hetkellä olevaan palautekäytäntöön sekä lomakkeisiin. Niiden pohjalta mietin, mitä tietoja tarvitaan, jotta kehitystä voisi tapahtua. Asiakaspalautteenantomahdollis-

suutta tarvitsevat eniten kokous- ja yritysasiakkaat, jotka yhä enemmän käyttävät Kisakallion palveluita. Asiakasryhmänä tämä on selkein, jolle voi suunnitella käytäntöä, ja tämän jälkeen myöhemmin ottaa tämä käyttöön kaikille asiakasryhmille.

Asiakkaan tekemän valintapäätöksen jälkeen hänellä saattaa olla epävarma olo siitä valitsiko hän oikein. Liikunta ja hyvinvointi ovat asiakkaalle tärkeitä, joten asiakas pohtii täyttääkö urheiluopiston palvelut hänen kaikki tarpeet, joten tästä syystä valinnan jälkeinen epävarmuus on ymmärrettävää. Asiakas pystyy antamaan mielipiteensä koetusta henkilökohtaisesta palvelusta heti tapahtuneen jälkeen, mutta tyytyväisyyttä ostettua palvelua kohtaan asiakkaan voi olla vaikea ilmaista heti.

Asiakkaan palveleminen alkaa jo hänen ensituntemuksestaan Kisakallioon. Ensituntemus voi syntyä jo mainoksen nähdessä, tai kun lasta on tuotu jääkiekkoharjoituksiin. On tärkeää huolehtia asiakkaasta jo hänen ensikokemuksestaan lähtien. Myyntihenkilöstö on ensisijainen palvelija, joka kartoittaa asiakkaan tarpeet, ja muodostaa tarpeiden mukaisen kokonaisuuden. Tämän jälkeen palvelu siirtyy vastaanoton henkilöstölle sekä mahdollisesti ohjaajille. On tärkeää huomioida se palvelu, mitä asiakas on saanut ennen kuin tulee paikanpäälle, ja pysyä lunastamaan hänen toiveensa. Asiakkaalla tulee olla palautteen antamisen mahdollisuus, jotta hänelle itsellekin tulee arvokas olo. Palautteen avulla palveluprosessia voidaan kehittää niin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Asiakaspalvelupäällikkö 2010.)

Kisakallion Urheiluopistossa asiakastyytyväisyydestä kertovat monet sopimusasiakkaat sekä vakiokäyttäjät. Tyytyväisyyttä voidaan helposti mitata jatkuvan asiakassuhteen avulla. Voidaan siis olettaa, että pitkäaikaisessa asiakassuhteessa olevat asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata pienempinä osakokonaisuuksina, jonka vuoksi Kisakalliossa mitataan asiakastyytyväisyyttä palveluihin ja tuotteisiin eri tasoilla. Asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä tuo esiin eniten suora asiakaspalaute ja satunnaisesti toteutettavat palautekyselyt. Muutamia sähköisesti saatuja palautteita on tullut asiakkailta internet-sivujen kautta. Suurimmaksi osaksi kuitenkin palaute on suullista, sekä asiakkaalta jälkempäin pyydettyä palautetta. (Asiakaspalvelupäällikkö 7.10.2010.)

Yhtenäisellä palautteenkeruulla voidaan kehittää asiakastyytyväisyyttä, mikä on saadun asiakaspalautteen tavoite. Palautteenkeräyksen tulee olla lähellä asiakasta, jotta saadaan näkemys asiakkaan kokemuksista ja sitä kautta voidaan puuttua toiminnan ongelmakohtiin. Asiakastyytyväisyyden kehittäminen on ajankohtaista, sillä nykyään asiakkaan tarpeet ja mielenkiinnonkohteet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Asiakkaalta saatu palaute on myös tukena myyntityössä, jolloin voidaan keskittyä esiin tulleisiin asioihin. Palautteen avulla pyritään kehittämään palveluprosessia asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Kisakalliolta puut-

tuu tällä hetkellä yhtenäinen palautteenkeruu- ja dokumentointikäytäntö. Yhtenäisellä käytännöllä voidaan tehostaa palautteiden käsittelyä.

Asiakaspalautteen antamisen mahdollisuus tulee olla asiakkaan saatavilla, jotta palautteen antaminen asiakkaalle olisi helpompaa. On tärkeää, että yritys antaa asiakkaalle mahdollisuuden palautteenantoon myös vierailulta poistuessaan, mutta myös unohtamatta paperiversioita kyseisistä lomakkeista, joita asiakkaat voivat täyttää vierailun aikana. Näin lomakkeet tulisi olla asiakkaan saatavilla vierailun aikana, ja sähköinen lomake auttaisi saamaan palautteen asiakkaan poistuttua. Paperilomakkeet tulisi muodostaa segmenttien mukaisesti, jotta näistä saisi enemmän tukea työssä. Segmentoidessa lomakkeita, tulee miettiä asiakkaiden käyttämiä palveluita, ja sen myötä muodostaa kysymykset. Yrityksen tulee huolehtia, että asiakas saa mahdollisuuden antaa palautetta käyttämistään palveluista.

Suullinen palaute, jonka henkilöstö saa asiakkaalta tulee kirjata ylös, sillä tämä on kuitenkin yksi suurimmista palautekanavista. Tärkeää on, että myös suullisesti saatu palaute menee tiedoksi palautetta käsitteleville. Suullisen palautteen käsittelyyn tarvitaan yhtenäinen käytäntö, jotta palaute saadaan käsiteltyä kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti.

Palautteenkerääminen tulee toteuttaa tarkan suunnitelman jälkeen ja testata sitä, että toimii se tavoiteltujen tulosten mukaisesti. Toimintatapojen tulee antaa toivottuja tuloksia, kuten asiakastytyytyväisyyteen liittyviä asioita. Asiakaspalautekeräysjärjestelmän tulee sisältää itse keräysjärjestelmän mutta myös jonkinlaisen käsittelytavan, jolla voidaan myös dokumentoida tuloksia. Työhön sisältyy ensiksi havainnointia, mitä on toteutettu jatkuvasti työn edetessä. Tukena työssä on Kisakallion Urheiluopiston henkilöstön mielipiteitä havainnoinnin kautta. Asiakaspalvelupäällikkö on tukena käytännön asioissa ja ohjaa palautteen keräämistä. Kokous- ja yritysasiakas myyntineuvottelija ja vastaanotossa työskentelevä asiakasneuvoja ovat mukana kehityksessä heidän omien mielipiteiden ja ideoiden avulla, jotka ilmentyvät haastatteluiden kautta. Tärkeintä on ajatella itse olevansa asiakkaan asemassa, ja sen pohjalta miettiä miten käytäntö olisi helpointa toteuttaa.

Työ sisältää osallistuvaa havainnointia, sillä Kisakallion Urheiluopisto on ennestään tuttu organisaatio. Työskentelen vastaanotossa, johon useasti palaute kohdistuu, koska vastaanotto on sillä hetkellä asiakasta lähimpänä. Samoin myös asiakkaiden antamat kehitysehdotukset niin palveluita kuin palautekäytäntöä kohtaan ovat vastaanoton tehtäviä toimittava saatu palaute eteenpäin. On tärkeää havaita asiakkaiden tuntemukset jo heidän vierailun aikana, jolloin palaute ei jää ainoastaan jälkikäteen saatuaan.

6.1 Kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään työssä käytetyt kehittämismenetelmät. Kehittämismenetelmät ovat tarkoin valittuja sekä niiden toimivuus on suhteutettu työn kannalta. Menetelminä on käytetty benchmarkingia, havainnointia ja haastattelua. Nämä menetelmät sopivat työhön parhaiten, ja niiden avulla saatiin monipuolisia tuloksia esille, joita esitellään myöhemmin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 22-23) kokevat, että kehittämistyötä pidetään usein prosessimaisena tapahtumana, koska se vie aikaa ja koostuu määritellyistä vaiheista. Tämän avulla voidaan toimima järjestelmällisesti sekä ottaa huomioon myös ne asiat, mitkä vaikuttavat seuraaviin vaiheisiin. Tärkeää olisi määritellä kehittämistyön tavoitteet ennen kuin aloittaa menetelmien pohtimisen. Tämä perustuu siihen, että tutkimuksellinen kehittämis-toiminta on vaativa tehtävä ja vie paljon aikaa. Prosessi tulee suunnitella huolellisesti, jotta aikataulussa pysyminen onnistuisi. Kehittämistyö voidaan ajatella yksinkertaisena muutostyönprosessina.

Vaiheittain ajateltuna, ensimmäisenä on kehittämishaasteiden selvittäminen ja tavoitteiden asettaminen sekä pohdinta siitä, miten tavoitteet toteutuisivat, sitä kutsutaan suunnittelu-vaiheeksi. Toisena vaiheena on suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutusvaiheenkin. Lopuksi on tärkeää arvioida miten tehdyssä muutostyössä on onnistuttu. Arviointivaihe voi kehittää uuden kehittämistyön suunnittelun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22-23.)

6.1.1 Benchmarking

Ojasalon ym. (2009, 163-164) mukaan benchmarking on kehittämismenetelmä, joka perustuu siihen, että ollaan kiinnostuneita, siitä minkälaista toisten toiminta on ja miten ne menestyvät. Tämän avulla voidaan tutkia menestyviä yrityksiä, ja oppia niiden menestyksen syitä sekä myöhemmin mahdollisesti ottamaan näitä käyttöön, mikäli ne on todettu hyödyllisiksi. Usein benchmarkingia käytetään vertaillessa esimerkiksi oman yrityksen muita osastoja, kilpailijoita tai toimialan tilastollisia asioita. Tämä kuitenkin vaatii syvällisen pohjustustyön, jotta sitä voidaan soveltaa kehittämisessä.

Aluksi on tärkeää identifioida kehittämistä tarvitseva osa-alue. Benchmarking- menetelmä soveltuu useasti parhaiten kohteisiin, mitkä on helppo määritellä. Tämän jälkeen tulisi tarkastella kohteille vertailua varten tarvittavat organisaatiot, joiden tulee olla sellaisia, joilla tutkittavat kohteet ovat paremmin kuin itsellä. Organisaatioiden valinnan jälkeen, tietoja tulisi kerätä järjestelmällisesti siitä, miten kyseiset organisaatiot pääsevät parempaan tulokseen siinä osa-alueessa. Benchmarkingia voidaan pitää järjestelmällisempänä oppimistapana kuin perus yritysvierailua. (Ojasalo ym. 2009, 163-164.)

Lecklin (2006, 161-162) on todennut, että benchmarkingia voidaan toteuttaa kahdella tavalla, joko vertaamalla tuloksia ja suoritustasoja tai vertaamalla toimintatapoja. Mikäli suoritetaan täysimittaista vertailua, tulee ottaa molemmat puolet huomioon. Benchmarking pystytään jakamaan kolmeen eri ryhmään, sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen. Sisäisellä benchmarkingilla tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa vertailua, esimerkiksi tulosityksikön ja myyntiorganisaation vertaamista toisiinsa. Tämän tavoitteena on saada käsitys yrityksen parhaista yksiköistä ja näin myös kehittää muita toimintoja. Ulkoisen benchmarkingin avulla pyritään vertailemaan kilpailijoita ja muita samalla toimialalla toimivia yrityksiä. Tavoitteena on löytää niitä kohtia, joissa oma toiminta on heikompaa kuin kilpailijalla. Toiminnallisen benchmarkingin tavoitteena on laajentaa tarkastelunäkökulmaa, jota etsitään myös oman toimialan ulkopuolelta. Vertailukohteeksi tulisi löytää yritys, joka hoitaa toiminnot parhaiten ja toimii jollain alalla kuin maailmanmestari.

Benchmarkingia varten tulee ennakkoon suunnitella lista asioista, mitä pitää havainnoida ja mahdollisesti kysellä. Toteuttamisen jälkeen tuloksia tulee tulkita tutkivasti mutta inno-voivasti ja verrata näitä omiin toimintoihin, jotta nähdään missä on vielä kehittämisen varaa ja mitkä asiat on hyvin. Tietenkin on muistettava, että toisen organisaation toiminnot eivät ole suoraan verrattavissa omiin toimintoihin. Tämän avulla voidaan silti saada aikaa erilaisia innovaatioita ja lisätä kehittämishalukkuutta. (Ojasalo ym. 2009, 163-164.)

6.1.2 Havainnointi

Haastattelun avulla voidaan saada selville henkilöiden ajatuksia ja tunteita, ja näyttöä siitä, mitä he havaitsevat ja mitä ympärillä tapahtuu. Tämän avulla ei kuitenkaan saada selville todellisuutta, eli mitä oikeasti tapahtuu. Havainnointi auttaa tutkijaa näkemään myös, toimivatko haastateltavat samoin kuin ovat kertoneet. Tieteellistä havainnointia voidaan pitää tarkkailuna, joten se ei ole pelkkää näkemistä. (Hirsjärvi ym. 2008, 207.)

Vilkan (2006, 44) mukaan osallistuvalla havainnoilla tarkoitetaan, että tutkija on mukana tutkimuskohteensa toiminnassa ennalta sovitun ajanjakson. Useasti havainnointia on suunniteltu valitun näkökulman avulla ja se tapahtuu myös aikaisemmin valitun teoreettisen näkökulman kautta. Aina kuitenkin havainnoinnin ei tarvitse olla ennakkoon suunniteltua vaan tätä voidaan tehostaa järjestelmällisen ja kohdistetun havainnoinnin avulla. Tulee kuitenkin muistaa, että osallistuvaa havainnointia suorittavan on päästävän sisälle tutkittavaan yhteisöön.

6.1.3 Haastattelu

Vilkan (2006, 100) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää yhtenä menetelmänä haastattelua. Ihmisten tuottamaa materiaalia voidaan pitää laadullisena aineistona, sillä he kertovat esimerkiksi sen, mitä ovat eläessään kokeneet. Haastattelua ja syvähaastattelua voidaan pitää synonyymina laadulliselle tutkimukselle.

Jokaisessa haastattelutavassa tulee olla valittu tarkoitus, jolloin saadaan määriteltyä kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. Tätä voidaan siis kutsua myös tutkimushaastatteluksi. Haastatteluihin liittyviä tutkimushaastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. Usein tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina, mikä tietenkin riippuu tutkimuksen tavoitteista ja sitä voidaan myös halutessa soveltaa ryhmähaastatteluun. Avoin haastattelu on käytännössä haastattelua, mitä ei ole rakennettu kysymysten tai teemojen ympärille, vaan se perustuu vuorovaikutukseen. (Vilka 2005, 100-104.)

6.2 Palautteenkeruun nykytila Kisakalliossa

Kisakallion asiakaspalautelinkki löytyi heidän kotisivuiltaan (www.kisakallio.fi), mutta uudistuneiden sivustojen myötä palautelinkki on poistunut loppuvuodesta 2010. Palautelinkki, joka oli internet-sivuilla, ei tukenut yrityksen asiakastytyvyyden mittausta halutulla tavalla. Palautteita ei ole segmentoitu, vaan jokainen asiakasryhmä käyttää samanlaista lomaketta.

Kisakallion internet-sivuilla olleessa palaute-linkissä kysyttiin seuraavat kohdat: tilaisuus johon asiakas on osallistunut, mistä hän sai ennakkotiedon tapahtumasta, millaista yleispalautetta hän antaa Kisakalliosta, miten tilat vastasivat hänen odotuksiaan, miten järjestetty ohjelma vastasi hänen odotuksiaan, mikä oli parasta Kisakalliossa, mitä kehitettävää olisi sekä kohta, johon pystyi jättämään vapaamuotoista palautetta. (Kisakallio 2010. Palaute.) Nämä kaikki edellä mainitut kohdat sopivat yleisen palautteen kyselyyn, mutta segmenttejä tarkasteltaessa, nämä ovat liian yleisiä. Yleisenä palautteena voi olla liian monta täytettävää kohtaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Palaute-linkki oli hyvin esillä, sivuston oikeassa yläreunassa.

Kisakalliossa internet-sivuston kautta saatu palaute meni sähköisenä asiakaspalvelupäällikölle sekä liikunta- ja valmennuspäällikölle, joiden tehtävänä oli välittää palaute eteenpäin, mikäli tämä koski jotakin tiettyä toimialuetta. Mikäli palaute oli negatiivinen, ja kohdistui johonkin tiettyyn henkilöön tai toimialueeseen, käytiin tästä keskusteluja, ja pyrittiin vastaamaan asiakkaalle. He eivät dokumentoineet tätä, vaan palautteet säilytettiin esimerkiksi kansioissa tai sähköpostissa. Paikanpäällä saatu asiakaspalaute menee asiakaspalvelupäällikölle, liikunta- ja valmennuskeskuspäällikölle, mahdollisesti liikuntapaikkamestarille sekä lopuksi vastaanoton

vuoropäällikölle. Palautteen lukee usein myös kurssin ohjannut ohjaaja sekä vastaanoton henkilökunta. Palautetta ei kuitenkaan dokumentoida millään tavalla, vaikka vuoropäällikkö säilyttää saadut palautteet kansiossa.

Asiakaspalvelupäällikkö (7.10.2010) toteaa, että vastaanotossa työskenteleville tulee jatkuvasti palautetta asiakkailta henkilökohtaisesti. Usein myyntihenkilöstö saa palautteen puhelimitse tai sähköpostin kautta. Hän painottaakin, kuinka tärkeä osa asiakasneuvojilla on palautteenantotilanteessa, sillä palaute ei aina ole positiivista, vaan pitäisi myös osata ottaa vastaan negatiivinen palaute. Tämän vuoksi negatiivisen palautteen vastaanottaminen vaatiikin hyviä asiakkaankäsittelytaitoja asiakasneuvojalta. Asiakaspalvelupäällikkö kertoo, että satunnaisesti on tilanteita, jolloin asiakas on jostain syystä tuhtunut johonkin asiaan ja ilmaisee asian vihaiseen sävyyn vastaanotossa työskentelevälle henkilölle. Tässäkin tilanteessa pitää olla rauhallinen ja kaikkein tärkeintä on tilanteen rauhoituttua välittää viesti asiakaspalvelupäällikölle. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin kuuluukin rauhallisuus sekä nöyränä oleminen, sillä tällaisessa tilanteessa tulee olla valmis pahoittelemaan asiaa sekä pyrkiä korjaamaan virhe jollakin tavalla.

Myyntineuvottelija ja asiakasneuvoja toteavat haastatteluissa, että Kisakalliossa ei ole käytössä yhtenäistä palautekäytäntöä, vaan palautteet otetaan vastaan ja käsitellään, mutta niiden dokumentoiminen puuttuu. Myyntineuvottelija ja asiakasneuvoja toteavatkin, että palautekäytäntö ei ole yhtenäinen, joten tätä ei ehkä voida pitää kovin vertailukelpoisena. Kisakallio tarvitsee toimintatavan, jossa voidaan toteuttaa myös jälkiseurantoja ja tuloksia voitaisiin näin vertailla ja seurata toisiinsa.

Suullisesti saadun palautteen käsittelyä tulee kehittää. Tällä hetkellä vastaanotossa saatu palaute pyritään lähettämään sähköpostitse asiakaspalvelupäällikölle ja myyntihenkilölle tiedoksi, jotta he voivat vielä jälkepäin olla yhteydessä asiakkaaseen. Tärkeää olisi kuitenkin kirjata tämä palaute ylös, jotta asiaan voitaisiin paneutua paremmin. Usein myös asiakkaalta tullut palautetta, jonka myyntihenkilöstö saa, ei tiedoteta muulle henkilöstölle, mikä tietenkin olisi tärkeää palvelun kehittämisen kannalta. Varsinkin negatiivinen palaute jää usein tiedottamatta, minkä avulla juuri palveluita voitaisiin kehittää.

6.3 Kehitettäviä osa-alueita

Kohderyhmä, kokous- ja yritysasiakkaat antavat palautetta puhelimitse tai sähköpostitse suoraan myyntihenkilölle, mutta asiakkaallekin mukavampi tapa olisi kirjoittaa tämä palaute rauhassa, ja näin hän saisi miettiä vastauksia, jolloin palaute voisi olla rakentavampaa yritystä kohtaan. Tietenkin on muistettava, että joillakin voi olla kiirettä, että eivät ehdi antamaan palautetta, joten tähän tullaan reagoimaan myös.

Aloitusteksti on myös tärkeä asiakkaan mielenkiinnon kannalta ja, jotta asiakas saa tunteen, että hänen palautetta kaivataan. Internet-sivuilla oli teksti, ”Kiitos mielenkiinnostasi Kisakallion Urheiluopistoa kohtaan. Otamme mielellämme palautetta kursseistamme ja palveluistamme.” (Kisakallio 2010. Palaute.) ei välttämättä houkuttele asiakasta antamaan palautetta,

Asiakaspalautteen keräysjärjestelmän tulee tukea paremmin yrityksen toimintaa, etenkin myyntipalvelua. Yksi tärkeimmistä lähteistä on itse asiakas, joka mahdollisesti kyselee missä ja miten palautetta voi antaa, ja havainnoinnin avulla on tullut kehitysehdotuksia jälkimarkkinoinnista tai yleisesti palautteenantamisesta. Opinnäytetyöprosessiin kuuluu myös perinteisen paperilomakkeiden uudistaminen. Tavoitteena on toteuttaa lomakkeita, mitkä ovat helposti ja nopeasti täytettävissä, sekä selkeitä asiakkaan näkökulmasta. Uudistaminen koskee kaikkia lomakkeita, ja pyritään toteuttamaan myös muutama uudenlainen lomake. Paperiversiolla olevia kyselyitä tulee myös kehittää sekä panostaa asiakkaaseen myös tämän lähdettyä Kisakalliosta, esimerkiksi jälkimainonnalla. Tarkoituksena on saada palautelomakkeet helpommin asiakkaan saataville sekä pystyä myös dokumentoimaan palautteiden avulla saadut tulokset. Tämän avulla yritys näkee, mitkä osa-alueet kaipaavat vielä kehitystä, ja näin asiakastyytyväisyys saadaan paranemaan. Palautteita ei ole aiemmin dokumentoitu, joten tämä on yksi uudistuksen kohteista.

Suullisen palautteen käsittelyä tulisi kehittää huomattavasti. Usein palaute kohdistuu vastaanottoon, ja sen vuoksi vastaanoton henkilöstön tulisi osata ottaa palaute vastaan ja pystyä reagoimaan tähän. Tärkeintä olisi saada yhtenäinen käytäntö käsittelyn suhteen, että varmasti jokainen palaute tulee käsiteltyä. Asiakas, joka on tuottanut palautetta antaessaan, kaipaa suurimmaksi osaksi myötäilyä, joten tähänkin asiaan tulisi asiakaspalvelussa kiinnittää huomiota.

6.4 Kehittämismenetelmien toteuttaminen

Benchmarkingia käytettiin yhden hotelliketjun ja kahden muun urheiluopiston internet-sivuilla. Tavoitteena oli nähdä, kuinka kyseiset organisaatiot toteuttavat palautteenkeruuta. Työhön sisältyy myös henkilökunnan, myyntineuvottelijan ja asiakasneuvojan haastatteluja, jotta saadaan näkemys heidän mielipiteistään käytäntöä kohtaan. Yhtenä menetelmänä on havainnointi, mitä on tapahtunut opinnäytetyönprosessin ajan. Havainnoinnin kautta löytyi myös muun kuin haastateltavan henkilöstön mielipiteitä ja kehitysehdotuksia.

Benchmarking oli soveltuva menetelmä uusien ideoiden löytämiseen. Sen avulla pystyi kartoittamaan kilpailijoiden tapoja ja menetelmiä. Vertailukohteet oli valittu tarkoin, jotta tuloksista tulisi monipuoliset. Tärkeää oli, että vertailukohteina olivat erikokoiset ja toimintavoiltaan erilaiset organisaatiot. Havainnointi oli toimiva kehittämismenetelmä, koska monipuolisen Kisakallio-tuntemuksen vuoksi tätä oli helpompaa toteuttaa pidemmän aikaa. Erilaiset palvelu-

tilanteet toivat uusia näkökulmia työhön. Havainnoinnin avulla sain myös muulta henkilöstöltä kehitysideoita. Haastattelun tarkoituksena oli saada tarkempia tietoja nykytilanteesta ja käytännönasioista kehitysehdotuksista puhumattakaan. Haastattelun kautta tuli myös näkemystä niin myyntipuolen toiminnasta kuin asiakaspalvelusta.

6.4.1 Benchmarking kehittämismenetelmänä

Tässä projektissa tärkeintä, mitä benchmarkingin avulla pyrittiin saamaan, on se, miten muut organisaatiot keräävät palautetta sekä mihin asioihin he panostavat. Seurattiin, mitä asioita muut yritykset haluavat tietää asiakkailtaan ja millä tavoin he suorittavat sen. Nämä eri yritysten palautekyselyt poikkeavat jonkin verran toisistaan, mutta näistä saatiin hyviä ideoita Kisakallion asiakaspalautteen keruuta varten. Benchmarking aloitettiin tutustumalla muiden yritysten internet-sivuihin ja tarkistamalla, millä tavoin heidän palautekyselyt ovat asiakkaiden käytettävissä. Tärkeimpänä pohdinnan kohteena oli palauteosaston esilläolo internet-sivuilla. Tämän jälkeen tutustuttiin palaute-linkin helppouteen ja käytännöllisyyteen. Seuraavaksi perehdyttiin palautekyselyn sisältöön, keskittyen kysymyksiin ja niiden esittelytapaan. Lopuksi tarkasteltiin kokonaisuutta näiden kaikkien asioiden välillä, ja kuinka näiden avulla voidaan kehittää Kisakallion asiakaspalautekeruuta.

Kohteina oli Eerikkilän, Vierumäen ja Sokos Hotellien esillä olevat asiakaspalautekyselyt. Muiden yritysten lomakepohjista voi saada ideoita ja nähdä minkälaiset asiat ovat tärkeitä muille, ja voisiko näitä hyödyntää myös Kisakallion toiminnassa. Monet yritykset käyttävät palautekyselyä internet-sivuilla, joten ne ovat kaikkien nähtävillä. Yhdellä urheiluopistolla oli käytössään kotisivuillaan asiakaspalautelomake sekä asiakastytytyväisyyskysely.

Ensimmäiseksi tutustuttiin Sokos Hotellien internet-sivustoon. Tämä suuri ketju valittiin benchmarkingin kohteeksi, sillä heillä on monia toimipisteitä, ja on yksi Suomen suurimmista hotelliketjuista. Päätelmien perusteella ajateltiin, että heillä on myös asiakaspalautteenantomahdollisuus heidän kotisivuillaan. Sivuille mentäessä, palautelinkki oli selkeästi esillä etusivun yläreunassa ”palaute”, yhteystietojen vieressä. Linkin kautta sivu ohjautui palautesivustolle. Sivulla oli suuri otsikko ”Palautteesi on meille tärkeää!”, joka houkuttelee asiakasta antamaan palautetta. Samassa yhteydessä kerrotaan myös selkeästi, että kyseinen linkki on ainoastaan palautetta varten, eikä sen kautta voi varata huoneita, kokous- tai ravintolapalveluita. Ohjeistuksessa oli myös maininta, että sähköpostiosoitteen jättämällä, yritys voi olla yhteydessä asiakkaaseen. Sivustolla oli myös valikko, josta pystyi valitsemaan palautteen kohteen, vaihtoehtoina oli yleinen palaute tai hotellikohtainen palaute, ja palautteen antaminen menee vapaamuotoisen palautteen perusteella. Lopuksi oli myös yhteystietojen jättäminen, mutta tämä ei ollut pakollista, vaan palautteen pystyi antamaan anonyyminä. Sivusto oli selkeä ja yksinkertainen, ja palautteen antaminen oli tehty erittäin helpoksi asiakkaalle. Yrityk-

sen tavoitteena on ilmeisesti saada palaute ainoastaan vapaamuotoisena palautteena, eivätkä käytä erillisiä kysymyksiä palautteen keräämisen yhteydessä. (Sokos Hotels: Palaute 2010.)

Toiseksi benchmarkingin kohteeksi valittiin Vierumäen Urheiluopiston, koska se on yksi suurimmista urheiluopistoista Suomessa. Etusivulle mentäessä palaute-linkki löytyi sivuston alareunasta ”anna palautetta”-kohdasta, jossa oli linkki myös uutiskirjeen tilaamiseen sekä yleiset yhteystiedot. Erilaisuutena oli, että muut tarkemmat yhteystiedot olivat sivun oikeassa yläreunassa. Linkin kautta siirryttiin palautesivustolle, jossa ohjeistuksena oli ”Kerro meille mielipiteesi ja anna palautetta. Otamme mielellämme vastaan kehitysehdotuksia ja ideoita siitä, kuinka voimme parantaa palveluitamme. Juuri sinun mielipiteelläsi on merkitystä.”. Tämän jälkeen tuli jättää yhteystiedot, ja palaute annetaan vapaamuotoisena kirjoittaen. Lopuksi huomioitiin, että yhteystietojen jättäminen on pakollista, eikä palautetta voi antaa nimettömänä. Ohjeistuksessa on mietitty asiakasta, ja tämä on houkutteleva, sillä tämän avulla pyritään tuomaan esille asiakkaan antaman palautteen tärkeys ja merkitys yrityksen toiminnan kannalta. (Vierumäki>> Anna palautetta 2010.)

Viimeisenä benchmarkingin kohteena oli Eerikkilä, koska aiemmat vertailun kohteet ovat olleet suuria organisaatioita. Heidän etusivullaan, ei ollut erikseen palaute-linkkiä, vaan palautteenantomahdollisuus löytyi ”ota yhteyttä”-linkin alta, joka sijaitsi oikeassa yläreunassa. Samassa linkissä oli myös mahdollisuus tilata uutiskirje ja jättää tarjouspyyntö. Linkin kautta siirryin palautesivustolle, jossa vaihtoehtoina oli tiedustelu ja muu palautteenanto tai asiakastytyväisyyskyselyyn vastaaminen. Sivun ohjeistuksena oli ”Mielipiteesi on meille tärkeä! Mikäli olet jo ollut vieraanamme, otamme mielellämme vastaan palautteesi ja rakentavat ehdotuksesi.” Sivulla asiakas voi valita, kumpaan haluaa vastata. (Eerikkilä: Palaute 2010.) Asiakastytyväisyyskysely on pidempi ja tarkempi vaihtoehto, jossa kysymykset on tarkasti teemoitettu. (Eerikkilän Urheiluopisto. Webropol2010.) Tiedustelun ja muu palautteen alta pystyi antamaan palautetta vapaamuotoisena viestinä yhteystietoihin/nimimerkillä tai nimettömänä. (Eerikkilä- Muu palaute, tiedustelut 2010.)

6.4.2 Havainnointi kehittämismenetelmänä

Havainnoinnin avulla pyrittiin keräämään asiakkaiden ajatuksia palautteen antamisesta. Tämän avulla etsittiin kehityskohteita asiakaspalautekäytäntöön. Havainnoinnin avulla pystyttiin tarkastelemaan palautteen antamiseen liittyviä asiakkaiden mielipiteitä. Pyrittiin löytämään ratkaisuja palautteenkeruun ja jälkimarkkinoinnin ongelmakohtiin. Havainnointia on toteuttanut jo pidemmän aikaan, ja sen kautta on tullut useita ideoita asiakaspalautekeruun kehittämiseen. Yhtenä havainnoinnin kohteena olivat myös Kisakallion henkilöstön toiveet ja ajatukset palautteenantoon kohtaan. kaikki havainnoinnin aikana tulleet asiat kirjattiin muistiin, ja pyrittiin tekemään kartoitusta asiakaskunnasta, keneltä palautetta tuli.

Havainnointia suoritettiin vastaanotossa, johon suurin osa palautteista annetaan. Tärkeää oli tarkastella keneltä palautetta tuli, ja minkälaisista asioista. Monet asiakkaat eivät halua ilmaista omaa mielipidettä suullisesti, vaan heille olisi parempi keino tuoda asiat ilmi kirjallisen palautteen kautta. Havainnointiin osallistui myös henkilökunta, jotka olivat tietoisia asiakaspalautekeruun kehittämisprosessista. Monet toivat omia mielipiteitä esiin omaaloitteisesti.

Tärkeintä, mitä havainnoinnin avulla pyrittiin löytämään, olivat asiakkaiden näkemykset palautteenantamista kohtaan. Asiakkaiden mielipiteitä palautteenantoa kohtaan kerättiin heidän omatoimisesti antamien kommenttien perusteella. Havainnointia tapahtui myös henkilökunnan kesellä, josta tuli esille useita kehitysideoita. Havainnointiin pääasiassa osallistui myyntihenkilöstö, mutta markkinointipäälliköltä ja ohjaajilta. Pääasiassa kehitysehdotuksia tuli palautteenantamisen helpottamista kohtaan sekä palautelomakkeiden uudistamiseen liittyviä ideoita.

6.4.3 Haastattelu kehittämismenetelmänä

Prosessiin kuului Kisakallion myyntineuvottelijan haastattelu, jonka avulla saatiin hänen mielipiteitä asiakaspalautteen keruuta varten. On tärkeää tietää, millaiset asiat tukevat myynnin kehitystä ja toimintaa. Toisena haastateltavana oli vastaanoton asiakasneuvoja, sillä useasti paiknapäällä palautetta antava asiakas kääntyy vastaanotonhenkilöstön puoleen. Haastattelu (Liite 1) oli teemoiteltu selkeästi, ja siinä oli myös pohdinnallisia kysymyksiä, molemmilta henkilöiltä kysyttiin samat asiat. Haastattelu taltioitiin kirjallisesti. Teemoina olivat, asiakaspalautejärjestelmä, asiakkailta tulevan palautteen kerääminen, palautteen määrä, toimenpiteet, asiakaspalautejärjestelmän toiminta sekä mahdollisuus antaa vapaamuotoista tietoa.

Haastateltaessa kokous- ja yritysasiakasmyyntineuvottelijaa hän totesi, että tällä hetkellä käytössä ei ole asiakaspalautejärjestelmää, mutta hän kokee tämän erittäin tarpeelliseksi myyntityötä tehdessä. Asiakkaille soitetaan tai lähetetään sähköpostia mahdollisimman pian heidän poistuttuaan Kisakalliosta, ja kysytään miten heidän vierailunsa Kisakalliossa sujui. Hän ei kuitenkaan koe tätä luontevaksi asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Myyntineuvottelijan mielestä palautetta ei saada sellaisilta asiakkailta, jotka eivät ole kokeneet suuria mielenpainuvia kokemuksia vaan suurin piirtein sitä mitä ovat odottaneet. Tämänlaisia asiakkaita varten tulisi olla palautelomake, jotta heiltäkin saataisiin kerättyä palautetta kokemuksistaan. (Myyntineuvottelija 5.1.2011.)

Palautetta myyntineuvottelija kokee saavansa noin 1-2 kertaa viikossa, vaikkakin asiakkaita on melkein päivittäin. Palautteen saannin jälkeiset toimenpiteet ovat hänen mielestään sujuvia, sillä palaute käydään läpi esimiesten/palvelupäälliköiden kanssa ja niihin pyritään reagoimaan heti palautteen saapuessa. Hän kuitenkin huomauttaa, että suullisesti tullutta palau-

tetta ei mitenkään dokumentoida, ainoastaan sähköpostilla tullut palaute säilytetään sähköpostissa, joten säännöllisin aikavälein tehty seuranta puuttuu prosessista. Myönteisenä asiana hän kokee, että asiakkaan antamat kehitysehdotukset pyritään korjaamaan heti, jotta ne näkyisivät yrityksen toiminnassa mahdollisimman pian, ja harvoin palautetta tulee samasta asiasta useampaan kertaan. Tärkeimpänä asiana hän nostaakin haastattelun aikana esille asiakaspalautejärjestelmän olemassa olon tärkeyden. Suullisen palautteen käsittelyn jälkeiset toimenpiteet kaipaavat kehitystä, sillä näitä ei dokumentoida. (Myyntineuvottelija 5.1.2011.)

Myyntineuvottelija kokee tärkeimmäksi asiakkaalta tulleen palautteen, joka koskee koko palveluprosessia, mutta kertoo myös kaiken palautteen olevan hyödyllistä toiminnalle. Hän toteaa, että saadun palautteen määrä ei tarvitse olla suuri, vaan kaikkiin palautteisiin tulisi reagoida jollakin tavalla, jotta voidaan ryhtyä muutoksiin. (Myyntineuvottelija 5.1.2011.)

Toisena haastateltavana henkilönä oli Kisakallion Urheiluopiston vastaanotossa työskentelevä asiakasneuvoja. Hän aloitti haastattelun samalla tavalla kuin myyntineuvottelija, ja totesi, että käytössä ei ole palveluiden kehittämistä tukevaa asiakaspalautejärjestelmää, mutta kokee tämän erittäin tärkeäksi asiaksi kehittymisen kannalta. Vastaanotossa palautetta kerätään pääasiassa suullisen palautteen avulla, ja pyritään joka kerta kysymään asiakkaalta, kuinka heidän vierailunsa Kisakalliossa on sujunut, ja ohjataan antamaan palautetta heitä palvelleelle myyntineuvottelijalle sähköpostitse. Kisakallion järjestämien kurssien osalta, heiltä kerätään palautetta lomakkeiden avulla, jotka toimitetaan täytettyinä esimiehille/palvelupäälliköille käsiteltäviksi, ja he hoitavat asian, mikäli niissä on jotain huomautettavaa. Urheiluseurat pääasiassa kirjoittavat eräänlaisen kurssikertomuksen, johon voivat jättää palautetta, mutta siinä on vain vapaakenttä, eikä valmiita kysymyksiä.

Asiakasneuvoja toteaa, että asiakkaan näkökulmasta katsottuna heillä pitäisi olla myös mahdollisuus antaa palaute internetsivujen kautta. Hän huomauttaa, että paikan päällä saadaan jonkun verran palautetta, mutta varmasti asiakkaat eivät kaikkea halua sanoa kasvokkain, joten olisi hyvä, että voisi myös antaa palautetta nimettömästi. Useasti palautetta ei hänenkään mielestään saada sellaisilta asiakkailta, jotka eivät koe kokeneensa suuria mieleenpainuvia kokemuksia vaan suurin piirtein sitä mitä ovat odottaneet, ja hänen mielestään näiltäkin asiakkailta olisi hyvä saada palaute. (Asiakasneuvoja 7.1.2011.)

Asiakasneuvoja kokee, että palautteenanto on melko sujuvaa asioinnin yhteydessä, mutta olisi kuitenkin hyvä saada palautetta enemmän, jotta tietäisi mitä osa-alueita tulisi kehittää entisestään. Palautetta asiakasneuvoja kertoo tulevan, noin viikoittain, riippuen onko asiakkaita talossa paljon vai onko hiljaisempaa. Tietysti täytyy myös muistaa, että tähän vaikuttaa, minäkalaisia asiakkaita Kisakalliossa on. Kokousasiakkaat antavat yleensä lyhyen palautteen, kun heiltä kysytään ennen lähtöä, miten heillä on mennyt ja useasti he lähettävät palautteen

sähköpostilla myyntineuvottelijalle. Urheiluseurat antavat myös lyhyen palautteen paikanpäällä kurssikertomuksen yhteydessä. Mikäli on tapahtunut jotakin negatiivista, niin se palautte tuodaan esille jo paikanpäällä, joko suullisesti tai kirjallisesti.

Asiakasneuvoja kertoo, että jos palaute on negatiivista eikä asiakas ole tyytyväinen, pahoitellaan asiaa ja pyritään korjaamaan asiat jo paikan päällä ennen kuin asiakas lähtee, kuitenkin aina pyritään reagoimaan saatuun palautteeseen mahdollisimman pian. Palautteen dokumentoinnista ja niiden seurannasta asiakasneuvoja ei osannut tarkkaan sanoa, sillä usein vastaanotto toimittaa palautteet eteenpäin.

Suullinen palaute, jonka vastaanotto saa asiakkaalta, välitetään asiakaspalvelupäällikölle sekä myyntineuvottelijalle, jotka käsittelevät palautteet ja hoitavat jälkitoimenpiteet. Häneltä kysyttäessä, että mitkä asiat vaikuttavat eniten palautteeseen, oli vastaus selkeä ja yksinkertainen, koko palveluprosessi. Palveluprosessista olisi tärkeää tietää, miten asiakas on saanut palvelua myynnistä ja kuinka nopeasti ja onko lupaukset pystytty toteuttamaan paikan päällä. Asiakaspalvelulla on suuri merkitys, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja pystyvät tarjoamaan sen, mitä asiakas on tilannut.

Rakentavan palautteen avulla pystyttäisiin parantamaan koko prosessia, asiakasneuvoja toteaa. Kehittäväksi palautteeksi asiakasneuvoja kokee, sen miten asiakas näkee yrityksen kehittymisen ja miten asiat voitaisiin hoitaa paremmin. Hän kokee, että asiakkaan omakohtainen näkemys asioista, on tärkeää kehittymisen kannalta. Kisakallion on vaikea muuttaa toimintatapoja, mikäli palautteisiin ei tulisi ollenkaan kehitysideoita tai rakentavaa palautetta. Asiakkaan antamiin kehitysehdotuksiin pyritään välittömästi reagoimaan ja parantamaan kehityskohdetta, kertoo asiakasneuvoja. Kehityksen kohteena oli, että kokousasiakkaille tulisi kehittää oma palautelomake, jonka voivat joko paikan päällä täyttää tai internetin kautta. (Asiakasneuvoja 7.1.2011.)

7 Tulokset ja kehitysideat

Benchmarkingia toteutettaessa nousi esille, että ainakin yhdellä urheiluopistolla on internet-sivuillaan käytössä myös asiakastytyväisyyskysely, jonka asiakas voi täyttää halutessaan. Tämä käytäntö voisi toimia myös Kisakalliossa. Kyselyn tulee olla jokaiselle asiakassegmentille sopiva, ja niin, että asiakas voi täyttää tämän perinteisen palautteen sijaan. Ainoana ongelmana tästä voi koitua kyselyyn vastaajien vähäinen määrä ja tuloksien dokumentoiminen, sillä jos kyselyyn vastanneita ei ole kuukaudessa kuin esimerkiksi neljä henkilöä niin vastaako tämä todellisuutta. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla kuukausittainen kyselyn toteuttaminen esimerkiksi satunnaisille kävijöille, ja niiden pohjalta voisi saada varmempia tuloksia. Kyselyyn vastanneiden kesken voitaisiin suorittaa jonkinlainen arvonta, mikä motivoisi asiakkaita vas-

taamaan kyselyyn ja näin kehittämään Kisakallion palveluita edelleen. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulee olla internetsivuilla samassa kohtaan palautteenannon kohdalla, jotta tämä on helposti näkyvillä, kun asiakas antaa palautetta sivuston kautta. Kyselylomake voisi sisältää kattavan tiedustelun Kisakallion tarjoamista palautteista, ja näin auttaa kehittämään palveluja entisestään.

Palautelomakkeessa oleva saateviesti voisi olla houkuttelevampi, jonka avulla asiakkaan tunteita pystytään herättelemään. Tämä voisi olla ”Otamme mielellämme vastaan kehitysehdotuksia sekä ideoita, miten voimme kehittää palveluitamme.”, ”Otamme vastaan niin risuja kuin ruusuja.”, ”Mielipiteesi on meille erittäin tärkeä ja jättämällä yhteystiedot voimme olla sinuun yhteydessä.”, voisivat houkutella asiakasta paremmin.

Myyntineuvottelijan haastattelussa nousi kehityskohteita yritys- ja kokousasiakkaiden suhteen, ensimmäisenä esiin tuli toimiva asiakaspalautejärjestelmä, jonka avulla voidaan myös mahdollistaa jälkimarkkinointi. Hänen mielestään palaute tulee dokumentoida, jotta niitä voitaisiin tarkistella esimerkiksi kuukausittain. Palautteet voitaisiin esimerkiksi kirjata asiakastietokantaan, jotta nämä huomattaisiin, mikäli asiakas tulee uudelleen. Hän kokee myös aiheelliseksi, että henkilökunta saisi niin positiivisen kuin negatiivisen palautteen nähtäväksi. Palautelomakkeiden tulisi hänen mielestään olla segmentoitu ryhmien mukaisesti, ja helposti asiakkaiden saatavilla niin paikanpäällä ollessa kuin poistuttuaan Kisakalliosta. Yhtenä kehitysehdotuksena tuli, että aulatiloissa voisi olla mahdollisuus antaa palautetta esimerkiksi internetpäänteen tai palautelomakkeiden avulla. Hän nostaa esille asiakkaiden motivoimisen esimerkiksi arvottavien lahjojen avulla, joka voisi auttaa vastaajien määrään. Palautteenantamisen yhteydessä tärkeitä asioita on selvittää, kuinka tyytyväinen asiakas on koko palveluprosessiin, sekä käyttääkö asiakas Kisakallion palveluita uudelleen, toteaa myyntineuvottelija. (Myyntineuvottelija 5.1.2011.)

Asiakasneuvojan haastattelussa ilmeni, että hänen mielestään asiakaspalautteen keruu tulee kehittää nykyaikaisemmaksi ja internetsivuilla pitäisi pystyä antamaan palautetta palautelomakkeen kautta, jonka asiakas voi täyttää oman aikataulun mukaisesti. Hän kokee myös, että palautelomakkeet pitää uusia ja tehdä näistä nykyaikaisemmat. Asiakasneuvojan mielestä olisi hyvä dokumentoida suullisetkin palautteet, jotta näitä voitaisiin tarkastella myöhemmin. Asiakasneuvoja toteaa, että palautteissa tulisi olla sekä rakentavaa että kehittävää palautetta ja tärkeää olisi, jos asiakas voi myös kertoa mitkä asiat olivat hyvin ja mihin asioihin olisi syytä jatkossa kiinnittää huomiota.

Asiakasneuvoja kertoo haastattelussa myös, että asiakkailta saadut palautteet tulisi dokumentoida, jotta niitä voitaisiin seurata myöhemmin ja hän kokee, että palautekäytäntö on vielä vaiheessa, ja sitä tulisi kehittää järjestelmällisemmäksi. Palautelomakkeista hän ajatteli, että

ne tulisi kohdistaa eri asiakkaille ja pitäisi olla myös mahdollisuus antaa palaute internetin kautta. Hänen mielestään palautelomakkeessa tulisi olla monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, ja hän myös kokee, että arvottavien lahjojen avulla voitaisiin vaikuttaa vastaajien määrään. Palautelomakkeen sisällöstä hän koki tärkeimmäksi asiaksi palvelun. Tietysti täytyisi huomioida eri asiakasryhmät, sillä ne käyttävät erilaisia palveluja, toteaa asiakasneuvoja. Kisakallion järjestämissä kurseissa tulisi kysyä ohjelmasta, ohjaajista, ympäristöstä ja asioiden toimivuudesta. Kokousasiakkaiden palautelomakkeessa kysymykset voisivat viitata kokouspaikkaan, välineisiin, ruokailuun ja viihtyvyyteen. Urheiluseurojen näkökulmasta katsottuna, hän nostaa tärkeimmiksi liikuntapaikat. Tietysti jokaiselta majoittuvalta asiakkaalta tulisi, kysellä majoitustilojen toimivuutta.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella, tuli paljon kehitysehdotuksia ja nykyisessä palautekäytännössä ilmeni puutteita. Hyödyllisimpinä seikkoina nousi tieto palautejärjestelmän puutteellisuudesta sekä tapojen yhtenäistämisestä. Kehitysehdotuksia tuli myös palautteiden käsittelyyn ja niiden dokumentoimiseen erittäin kattavasti. Myyntineuvottelijan ja asiakasneuvojan mielipiteet olivat melko samanlaisia, mutta muutamiin asioihin tuli erilaisia näkökulmia, kuten suulliseen palautteeseen liittyvät asiat. Molemmat henkilöt haluavat asiakaspalautejärjestelmän, joka tukee palveluprosesseja vielä paremmin. Haastattelu toi esille uusia asioita ja vahvisti aiemmin esiin tulleita kehitysideoita ja ongelmien ratkaisuja. Hyvänä puolena oli saada näkemys nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista. Haastattelussa ilmeni myös, että työntekijöille tulee kertoa enemmän keräyksen toimivuudesta sekä palautteiden käsitteistä, etenkin vastaanoton henkilöstölle.

Havainnoin kautta löytyi kehitysehdotuksia järjestelmän toimivuuteen. Esimerkkinä oli, että sähköinen järjestelmä voisi lähettää automaattisesti asiakkaalle lomakkeen sähköpostiin tämän lähdettyä Kisakalliosta, mikäli hän on sen ilmoittanut majoittautuessaan matkustajakorttiin. Järjestelmässä voisi näkyä merkintä, kun kysely on lähtenyt asiakkaalle, sekä kun hän vastaa, jolloin voidaan seurata palautteen kulkua. Mikäli asiakas ei ole vastannut tietyn ajan sisällä, voitaisiin hänelle lähettää uusi viesti. Asiakaspalautteen keruuta tulee tehdä niin sähköisessä muodossa kuin paperimuodossa. Kehitysideana oli myös, että internet-sivuille tulee kehittää yksi valikko, jossa on eri asiakasryhmät eriteltynä yhden linkin alta, jotta se on selkeämpi asiakkaalle. Saatu palaute voitaisiin kirjata myös esimerkiksi asiakastietokantaan, jotta asiakkaan saapuessa uudelleen, tähän voitaisiin reagoida. Tätä samaa käytäntöä voisi käyttää kaikkien palautetta antavien asiakkaiden kohdalla, jotta asia voitaisiin huomioida seuraavalla kerralla, mikäli palautteenannon aikana toimenpiteitä ei ole suoritettu. Pääasiasa havainnoinnin tuloksia esille toivat aikuiset asiakkaat, ja eniten asiat koski palautteenantamista. Henkilökunnasta pääasiassa myyntihenkilöstöltä tuli toiveita ja ajatuksia palautteenantoa kohtaan.

Havainnointia suoritettaessa, yhtenä puutteena nousi asiakaspalautteenantamisen vaikeus sekä jälkimarkkinoinnin puute. Useilta asiakkailta tuli kyselyjä, missä ja miten palautetta voi antaa ja tuleeko jälkikäteen joitakin mainoksia heidän antamiinsa sähköpostiosoitteisiin. Havainnointi on myös tuonut esille asiakkaiden mielipiteitä palautelomakkeista. Seniorikurssilaiset toivovat palautelomaketta, joka on yksinkertainen ja teksti on suurella fontilla, jotta sen täyttäminen on heille helpompaa. Urheilukeskuksen asiakkaat toivovat taas lomaketta, jossa voivat arvioida niin liikuntatiloja kuin kokonaisuutta. Kokousasiakkaat haluavat antaa palautetta käyttämistään kokoustiloista ja näiden toimivuudesta, sekä heille tärkeitä ovat ravintolapalvelut.

Monet asiakkaat haluavat antaa palautteen kirjallisesti, sillä suullinen palaute voi olla joillekin ihmisille haastavaa. Kirjallinen palaute antaa asiakkaalle mahdollisuuden miettiä vastauksia pidempään. Olisi tärkeää, että asiakkaalla olisi mahdollisuus antaa palautetta niin paikanpäällä kuin lähdettyään Kisakalliosta. Jotkut asiakkaista kyselivät minkä takia ei ole käytössä asiakaspalautelaatikkoa esimerkiksi aulatiloissa tai majoitustiloissa, jonka avulla asiakas voisi antaa palautetta oman aikataulun mukaisesti. Myös kokoustiloissa voisi olla palautteenantopiste. Jälkimarkkinoinnista moni asiakas on kiinnostunut, jotta pysyisi ajan tasalla Kisakalliossa järjestettävistä tapahtumista ja kursseista.

Havainnoinnin tuloksena selvisi asiakkaiden mielipiteitä niin palautteiden keruusta kuin jälkimarkkinoinnista. Suurin puute oli molempien vaikea saatavuus. Monet asiakkaat haluavat antaa palautteen kirjallisesti, sillä suullinen palaute voi olla joillekin ihmisille haastavaa, ja kirjallinen palaute voi olla rakentavampaa ja monipuolisempaa. Olisi tärkeää, että asiakkaalla olisi mahdollisuus antaa palautetta niin paikanpäällä kuin lähdettyään Kisakalliosta. Jotkut asiakkaista kyselivät minkä takia käytössä ei ole asiakaspalautelaatikkoa esimerkiksi aulatiloissa tai majoitustiloissa, jonka avulla asiakas voisi antaa palautetta oman aikataulun mukaisesti. Myös kokoustiloissa voisi olla palautteenantopiste. Jälkimarkkinoinnista moni asiakas on kiinnostunut, jotta hän pysyisi ajan tasalla Kisakalliossa järjestettävistä tapahtumista ja kursseista.

Osallistuvan havainnoinnin myötä tuli esille myös muun henkilöstön toiveita ja ajatuksia palautelomakkeista sekä kehitysehdotuksia. Aikuisliikuntapäällikkö totesi, että senioreille voisi käyttää samaa palautepohjaa, mutta suurentaa vain fonttia heidän tarpeisiinsa sopivaksi. Useasti kuulemma senioreilta tulee palaute, että he haluavat tekstin mahdollisimman suureksi, jotta he näkevät tekstin paremmin. Toinen yritys- ja kokousmyyntineuvottelija ehdotti, että aulatiloissa voisi olla palautelaatikko, johon asiakas voisi jättää palautteen. Palautteenantajien kesken voitaisiin arpoa kuukausittain jokin palkinto ja hyvät kehitysehdotuksetkin voitaisiin palkita. Hän muistutti myös, että aulatiloissa vierailee arki-iltaisin paljon vanhempia, jotka tuovat lapsia harjoituksiin, joten heiltäkin voisi tulla ideoita kehitystä varten.

Myyntineuvottelija ehdotti myös, että kuukausittain voitaisiin järjestää parhaan kehitysideoan keksijä- kilpailu, jotta saataisiin asiakkaita motivoitumaan palautteen antamista kohtaan, sekä saada uusia ideoita Kisakallion toimintaan. Myyntihenkilöstö toivoi myös järjestelmällisempää tiedonkulkua suullisten palautteiden suhteen, jotta myös he tietävät miten asiakkailla on mennyt vierailu Kisakalliossa.

Asiakaspalautteiden kerääminen tulee tehdä osaksi jokaisen työntekijän arkea. Kaikille työntekijöille tulee kertoa palautteenkeruun toiminta, jotta yhteneväisyys toteutuisi ja saataisiin suurin hyöty käytännöstä. Varsinkin vastaanotonhenkilöstö tulee perehdyttää toimintatapoihin, koska heille kohdistuu suurin määrä palautteista. Kisakallio voisi nimetä yhden henkilön, joka käsittelee ja hoitaa asiakaspalautteisiin liittyvät asiat, jotta ketju ei katkea. Näin myös toimintatavat pysyvät ajan tasalla ja yhteneväisenä, ja kehitystä voidaan jatkaa. Nimetty henkilö voisi kehittää toimintatavat ja olla niistä vastuussa, jotta palautteiden käsittelyyn ei syntyisi aukkoja.

7.1 Asiakaspalautteen keruu ja dokumentointi

Selkeää on, kun palaute löytyisi kotisivuilta, etusivulta, läheltä yhteystietoja, ja ainoastaan vain yhden linkin alta. Tämä helpottaisi asiakasta löytämään linkin jo ennen Kisakallioon saapumista. Näin hän tietäisi vierailun aikana, missä palautetta voi antaa. Kyselyssä olevien kysymysten tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia. Pelkästään ei riitä, että kehitetään ainoastaan toimintatavat miten palautetta kerätään, vaan pitää miettiä miten palaute käsitellään ja dokumentoidaan sekä mihin saatua palautetta käytetään.

Kisakallio voisi käyttää myös asiakastyytyväisyyskyselyä (Liite 6) internet-sivuillaan, joka olisi monipuolisempi kuin palautelomake, jonka toteuttamispyyntö saatiin asiakaspalvelupäälliköltä. Tästä kyselystä voisi olla apua, jotta saataisiin myös monipuolisemmat vastaukset kysymyksiin.

Lomakepohjia on muodostettu vanhojen pohjien mukaisesti ja niitä vertaillen. Vanhat lomakepohjat ovat segmentoitu, mutta ovat silti keskenään samanlaisia. Muodostaessa lomakepohjia tulee ottaa huomioon segmenttien tarpeet sekä mitä Kisakallion palveluita he käyttävät. Samoja lomakepohjia voi käyttää myös internetsivuilla, joten käytäntö olisi yhtenäinen. Tämä helpottaa myös dokumentointia, jotta vastaukset saa käsiteltyä yhtenäisesti.

Tulokset voidaan aluksi dokumentoida esimerkiksi Excel- taulukon avulla, ja mahdollisesti myöhemmin ottaa käyttöön jokin ohjelma, mikä helpottaisi käsittelyä. Dokumentoinnin avulla pystytään seuraamaan palautteen määriä sekä niiden antamia tuloksia. Tärkeintä on nähdä palautteen määrä ja laatu. Tämän avulla myös selviää, että tuleeko palautetta samasta asiasta moneen kertaan, vai onko ongelmakohta parannettu jo ensimmäisen negatiivisen palaut-

teen jälkeen. Dokumentointi helpottaa myös jatkuvaa seurantaan, ja näin voidaan tarkistella tuloksia esimerkiksi kuukausittain.

Suullinen palaute, jonka asiakas antaa vastaanottoon, pitäisi jo paikanpäällä huomioida hyvin. Mikäli palaute on negatiivista, tulisi tähän reagoida saman tien ja niin negatiivisesta kuin positiivisestakin palautteesta kiittää asiakasta. Tärkeää kuitenkin on, että asiakaspalvelupäällikkö ja myyntihenkilöstö ovat ajan tasalla saadusta palautteesta. Usein on tilanne, että palaute saadaan silloin, kun paikalla ei ole asiakaspalvelupäällikköä eikä myyntihenkilöstöä, joten olisi tärkeää tiedottaa vastaanoton henkilöstöä tilanteen korjaamisvaihtoehtoista. Vastaanoton henkilöstön pitäisi pystyä tekemään päätöksiä nopeasti ja itsenäisesti, jotta tilanne saataisiin korjattua saman tien. Suullisesti saatu palaute voitaisiin kirjata tilaukseen sekä asiakastietokantaan, jotta asiaan voidaan reagoida myös myöhemmin. Palautteen saatua vastaanoton henkilöstön tulisi aina tiedottaa palaute eteenpäin esimerkiksi sähköpostitse. Asiakkaalle voisi tarvittaessa antaa palautelomakkeen täytettäväksi. Yhtenä tärkeä asiana suullisessa palautteessa on myös suullisen palautteen dokumentointi yhdessä muun palautteen kanssa. Tämän vuoksi jokainen suullisesti saatu palaute tulee kirjata ylös, jotta tämä voidaan käsitellä myös jälkikäteen ja kehitystä voidaan seurata muiden tuloksien kanssa.

7.1.1 Kokous- ja yritysasiakkaiden palautelomake

Palautelomakkeen (Liite 3) tulee olla lyhyt ja ytimekäs, mutta samalla myös kattava. Palaute tulee olla helposti täytettävissä ja niin, että palautteen voi antaa jokainen joka vierailee Kisakalliossa, sillä aikaisemmin palaute on usein tullut ainoastaan henkilöltä, joka on ollut vastuussa tilaisuuden järjestämisestä. Useinhan on niin, että ihmiset kokevat asiat eri tavalla, ja tämän uuden käytännön avulla palautetta saataisiin kerättyä jokaiselta osallistujalta. Tätä samaa palautelomaketta voisi käyttää internet-sivuillakin sekä lähettää asiakkaalle sähköpostitse jälkeenpäin, jotta dokumentointi olisi helpompaa ja yhtenäistä.

Lähtökohtana palautelomakkeelle on, että lomakkeessa tulisi olla majoitukseen, ravintolapalveluihin ja kokoustiloihin liittyviä kysymyksiä. Nämä ovat palveluita, joita he useimmiten käyttävät vierailun aikana. Näkymättömiä suorittajia palveluprosessi on muun muassa siivouspalvelut ja kiinteistönhoito, joita asiakas voisi myös arvioida. Tärkeää olisi tietää, kuinka onnistunut kokonaisuus heillä on ollut, kuten majoitustilojen käytännöllisyys, kokoustilojen tarjonta sekä ravintolan tarjoamat tuotteet ja palvelut. Yhtenä tärkeänä asiana on myös selvittää palvelun laatu. Palautelomakkeet voisivat olla kokoustilan yhteydessä tai majoitustilassa, jolloin he voivat rauhassa täyttää palautelomakkeen. Tämä olisi myös kätevää Kisakallion puolelta katsottuna ja näin se olisi myös helposti asiakakkaan saatavilla. Lomakkeessa tulee olla myös vaihtoehtona jättää tyhjäksi kohta, mikäli asiakas ei ole tiettyä palvelua käyttänyt.

7.1.2 Työhyvinvointipäivän palautelomake

Työhyvinvointipäivää viettävien asiakkaiden tulisi saada antaa palautetta helposti ja yksinkertaisesti. Heidän päiväänsä voi kuulua omia kokouksia sekä Kisakallion puolelta järjestettyä ohjelmaa. Usein hyvinvointipäivä on vain yhden päivän mittainen, joten majoituksen osalta ei tarvitse muodostaa kysymyksiä. Mikäli kuitenkin ryhmä majoittuu, niin lomaketta voi hiukan tarpeen tullen muuttaa. Asiakkaat voisivat antaa palautteen päivän päätteeksi, jolloin lomake olisi lyhyt ja ytimekäs, jotta asiakkaan mielenkiinto säilyy sitä täyttäessä. Lomakkeet voisi olla jaossa kokoustilassa, tai mikäli Kisakallion ohjaaja on heidän kanssaan, niin hän voisi täyttää nämä heillä.

Tärkeimpiä asioita, joita lomakkeessa tulee olla, on saadun palvelun laatu ja kokoustilojen toimivuus, sillä näitä asioita asiakkaan on helpoin arvioida. Osana lomaketta tulee olla ohjauksen laatu, sillä ohjaus muodostaa suurimman osan työhyvinvointipäivästä. Tietenkin ravintolan tarjoamat palvelut ja Kisakallion liikunta- ja kokoustilat, joten näistäkin tulisi muodostaa kysymyksiä. Tärkeintä on muodostaa lomakkeet (Liite 4), jotka ovat suurin piirtein heidän ohjelmansa mukaisia ja sama pohja voisi olla internet-sivuilla näkyvissä sekä lähetettävissä asiakkaille jälkikäteen.

7.1.3 Testauspäivän palautelomake

Testauspalautetta ei ole aiemmin ollut käytössä Kisakallion Urheiluopistossa. Tarkoituksena olisi nähdä, kokevatko asiakkaat kuntokartoituksen tarpeelliseksi heidän hyvinvoinnin kannalta, sekä haluavatko he jatkossakin osallistua samankaltaiseen ohjelmaan. Kuntokartoituksen tarkoituksena on pitkän aikavälin seuranta henkilön kunnosta, joten palautelomakkeen (Liite 5) avulla voitaisiin nähdä millaisen merkityksen testaus tuottaa heille sekä saada ideoita miten vielä enemmän voisi kehittää asiakkaiden mielenkiintoa kunnon ylläpitämiseen.

Usein yrityksen pitävät huolta työntekijöiden hyvinvoinnista kuntokartoituksen avulla. Tärkeää olisi saada asiakailta näkemys, onko testaus heidän mielestään tarpeellinen hyvinvoinnin kannalta ja kokevatko he pitkän aikavälin seurannan tarpeelliseksi. Tämän avulla voitaisiin saada myös näkemys siitä, minkälaisia lisäpalveluita he kaipaivat päiväänsä. Usein nämä asiakkaat eivät majoitu, mutta ravintolapalveluiden toimivuus voisi olla osa heille tarkoitettua lomaketta. Yhtenä tärkeänä asiana on myös liikuntatilojen toimivuuden kartoitus, sekä ohjauksen laatu.

7.1.4 Muiden segmenttien palautelomake

Kisakallion Urheiluopistossa on monipuolinen asiakaskunta. Tärkeää on myös, että asiakaspalautelomakkeita on segmentoitu. Kokous- ja yritysasiakkailla, testauspäivää ja työhyvinvointipäivää viettävillä on omat palautelomakkeet, ja muilla segmenteillä olisi yhteinen. Muita segmenttejä ovat vapaa-ajanmatkustajat, urheiluseurat, seniorit ja Kisakallion omat kurssilaiset. Tälle segmentille voi muodostaa yhteisen lomakepohjan, sillä näille ei tarvitse luoda suoraan kohdistettuja kysymyksiä.

Tärkeimpinä asioina lomakepohjassa (Liite 2) tulisi olla, majoitustiloihin, ruokailuihin, liikuntapalveluihin, saatuun palveluun ja ohjattuun ohjelmaan liittyviä kysymyksiä. Yhtenäistä palautelomaketta mietittäessä tulee ottaa huomioon jokainen Kisakallion tarjoama osa-alue. Usein näillä asiakkailla kokonaisuus muodostuu jokaisesta osa-alueesta, joten lomake on melko laaja, jotta se sopii monelle asiakkaalle. Palautelomakkeessa voisi olla myös siivous- ja kiinteistönhoitopalveluiden arviointi kohdat.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaspalautteen keruuta Kisakallion Urheiluopistossa. Tarkoituksena oli miettiä erilaisia vaihtoehtoja, kuinka parantaa asiakaspalautteen keruuta. Uusia toimintatapoja etsittiin benchmarkingin, havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Nämä kehittämismenetelmät olivat toimivia työssä ja toivat uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia. Saadut tulokset ovat luotettavia, sillä asioita on tarkasteltu kokonaisvaltaisesti ja otettu huomioon kaikki esiin tulleet ehdotukset. Asiakaspalautteen keruuta kehittäessä oli tärkeää perehtyä teoriaan, joita oli muun muassa asiakaspalautteiden, palvelun ja asiakastytyväisyyden merkitykset. Tavoitteena oli myös kehittää keino, jonka avulla saatuja palautteita voitaisiin dokumentoida. Suurimpana kehityksenä oli uusien toimintatapojen kehittäminen jokapäiväisiksi työvälineiksi. Työssä pohdittiin ja esiteltiin keinoja, joilla palautteenkeruuta voitaisiin kehittää, jotta Kisakallio voisi ottaa uudet toimintatavat käyttöön.

Kisakallion Urheiluopiston palautteenkeruun nykytila kartoitettiin pääasiassa havainnoinnin sekä asiakaspalvelupäällikön, myyntineuvottelijan ja asiakasneuvojan avulla. Kartoituksen edetessä palautteenkeruusta löytyi muutamia epäkohtia, joita alettiin kehittää ja etsimään ratkaisuja niihin. Kehitysideoita saatiin myös benchmarkingin avulla. Nykytilaa katsoen, palautteenkeruu ei ole tarpeiden mukainen, vaan tämä osa-alue vaati kehitystä. Ensimmäisenä kehityksenkohteena pidettiin palautteiden dokumentointia, sillä se vaihe on puuttunut toiminnasta ja sen avulla pystytään seuraamaan kehityksen jälkiä. Tärkeintä oli saada näkemys myös henkilöstöltä ja havainnoinnin kautta tulleet asiakkaiden mielipiteet palautteenkeruuta kohtaan olivat keskeistä. Asiakaspalautteen kerääminen on erittäin ensisijaista, jotta asiakastytyväisyyttä saadaan kehitettyä. Nykytilan kartoitus auttoi selkeyttämään työn tavoitteita sekä näyttää suunnan kehitykseen.

Kun nykytilan kartoitus oli tehty, voitiin siirtyä keruusuunnitelmaan, ja miettiä erilaisia keinoja tämän toteuttamiseen. Suunnitelma sisältää niin asiakkaiden kehitysehdotuksia kuin henkilöstöltä saatuja, joissa näkee eroa, sillä asiakas ja henkilöstö näkevät erilalla liiketoimintaan vaikuttavat asiat. Tärkeintä oli miettiä keinoja, jotka ovat toimivia Kisakallion toiminnan kannalta, kuin myös asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Kehittämismenetelmien avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja, joilla keruuta voitaisiin kehittää. Benchmarkingia tehtäessä kartoitettiin muutaman muun organisaation palautteenkeruuta, ja mietittiin, saisiko niistä joitakin ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Organisaatioiden käytäntöjä vertaillen saatiin monia ideoita, yhtenä hyödyllisimpänä oli asiakastytyväisyyskysely. Havainnointia toteuttaessa esille nousi niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin mielipiteitä ja ehdotuksia keruuta varten. Havainnoinnin avulla tuli myös monia kehitysehdotuksia ja ideoita siihen, miten palautetta voitaisiin kerätä. Henkilöstön haastatteluiden avulla löytyi monia kehitysideoita sekä heidän mielipiteiden avulla saatiin esille henkilöstön motivoimisen

ja tietämyksen tärkeys. Asiakaspalautteen keruuta voitaisiin käyttää niin henkilöstön työvälineenä kuin motivoinninvälineenä, sillä asiakaspalautteiden avulla nähdään tapahtunut kehitys sekä kehityksen kohteet.

Kun suunnitelma palautteenkeruulle oli mietitty, tuli pohtia mitä hyötyä palautteenkeruulla saataisiin, ja miten tätä voitaisiin hyödyntää. Tärkeintä oli pohtia, miten palautetta kerätään ja mihin sitä tarvitaan. Keskeisenä asiana palautteenkeruussa on saada selville asiakkaiden näkemyksen saamastaan koko palveluprosessin toimivuudesta. Suullinen palaute on yksi merkittävimmistä palautekanavista, ja niiden käsittelyyn tulisikin paneutua ja kehittää sitä osaluuetta. Käytössä tulisi olla yhtenäinen käytäntö, jolla voidaan parantaa suullisen palautteen käsittelyä järjestelmällisemmäksi.

Kehitettävänä osa-alueena oli kokous- ja yritysasiakkaiden asiakaspalautteen keruukäytäntö. Työssä pohdittiin erilaisia keinoja miten heiltä voitaisiin kerätä palautetta, jotta se olisi luontevaa myös asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tärkeää olisi, että asiakas voisi antaa palautetta paikanpäällä luontevasti sekä jälkikäteen omassa rauhassa. Näihin asioihin ehdotuksena oli, että esimerkiksi kokoustiloissa tai majoitustiloissa olisi palautelomakkeita ja jälkikäteen asiakkaalle voitaisiin lähettää palautekaavake sähköpostitse. Sähköpostilla lähetetyn kaavakkeen yhteydessä voitaisiin lähettää myös mainoskirjeitä, ja näin saataisiin jälkimarkkinointiakin toteutettua. Mikäli asiakkaalle lähetetään sähköpostitse palautelomake, tulisi tämä kirjata ylös esimerkiksi asiakastietokantaan, jotta nähdään, onko asiakas palautteeseen vastannut. Asiakkaalle voitaisiin lähettää muistutusviesti, mikäli asiakas ei ole siihen vastannut.

Kehitystä tarvittiin myös niin lomakepohjien uudistamisessa kuin dokumentoinnin käyttöön-otossa. Lomakepohjat tuli segmentoida asiakasryhmien mukaisesti, ja siihen tarvittiin asiakkaiden käyttämien palveluiden kartoitusta. Tärkeintä lomakepohjissa on, että niissä kysytään asioita, jotka koskevat tiettyä ryhmää. Tämän avulla pystytään keskittymään asiakastyytyvyyteen paremmin jokaisen segmentin kohdalla. Lomakepohjia uudistaessa käytettiin apuna benchmarkingin, haastatteluiden ja havainnoinnin myötä tulleita ideoita. Yhtenä runkona oli myös vanhat Kisakallion käytössä olevat lomakepohjat. Dokumentointia ei ollut aikaisemmin käytetty, joten tämä oli yksi suurimmista kehityskohteista. Aluksi tarvitsi miettiä, minkä takia tulokset halutaan dokumentoida ja mihin saatuja tuloksia käytettäisiin. Lähtökohtana dokumentoinnille oli, että palautteiden avulla saatuja tuloksia voitaisiin käyttää asiakastyytyvyyden kehitystä tarkisteltaessa. Tärkeintä on, että lomakepohjat ovat keskenään samanlaisia niin internet-sivustolla kuin ne, mitkä ovat paikanpäällä täytettävänä. Tämän avulla dokumentointi on yksinkertaisempaa sekä yhtenäistä. Asiakastyytyväisyyskysely voitaisiin pitää internet-sivustolla, jotta asiakas voi sen halutessaan täyttää. Yhtenä ideana oli myös, että kyselyitä voitaisiin suorittaa esimerkiksi muutaman kerran vuodessa sähköpostin kautta Kisakallion asiakkaiden kesken, jotka olisi satunnaisesti valittu. Mikäli asiakkaita ei saada tarpeek-

si motivoitua palautteen antamiseen tai kyselyyn osallistumiseen, voitaisiin lisätä kiinnostusta arvonnalla.

Kehittämismenetelmien avulla saadut tulokset käytiin tarkasti läpi, ja niistä on poimittu vahvimmat kehitysehdotukset. Menetelmien kautta esiin tulleet asiat on käsitelty yhtenäisesti, ja niistä on pyritty hakemaan keskeisiä asioita työtä ajatellen. Kehittämismenetelmät olivat mielestäni onnistuneesti valittu, sillä niiden avulla saatiin paljon uusia ideoita palautteenkeruuseen. Mahdollisesti lisää aineistoa olisi saatu laajemmalla henkilöstön haastattelulla, mutta olen tyytyväinen näiden tulosten määrään ja laatuun.

Opinnäytetyöprosessi sujui erittäin hyvin koko ajan. Työ oli mielestäni mielenkiintoinen, sillä työskentelen Kisakallion Urheiluopistossa, ja asiakas on usein antanut minulle palautetta. Uskon, että kokemukseni ja näkemykseni palautteenkeruusta on auttanut prosessia eteneään. Samoin myös muun henkilöstön tuki on ollut huomattavaa, sillä urheiluopisto on minulle tuttu toimintaympäristö. Mielestäni pystyin hyvin etenemään prosessissa ja uskon, että aiemmasta tuntemuksesta oli minulle hyötyä. Mielenkiintoista oli nähdä, minkälaisia kehitysmahdollisuuksia palautteenkeruussa on, sekä kuinka paljon uutta tietoa saadaan erilaisten kehittämismenetelmien avulla. Opinnäytetyön aikataulu sujui hyvin, ja onnistuin toteuttamaan työn aikataulullisesti onnistuneesti, johon vaikutti työnantajani joustavuus. Yhteistyö Kisakallion Urheiluopiston kanssa oli alusta alkaen tiivistä ja toimivaa, sekä sain heiltä paljon neuvoja. Mielenkiintoista oli nähdä, kuinka muun henkilöstön kiinnostuneisuus opinnäytetyötä kohtaan sekä heidän innostuneisuus auttamaan työssä sekä tuomaan omia ehdotuksia esille. Uskon, että tämän työn avulla voidaan nähdä asioita useammasta eri näkökulmasota, ja sitä kautta myös auttaa kehittämään Kisakallion toimintaa.

Lähteet

Kirjat

- Buttle, F. 2009. Customer relationship management : concepts and tools. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann. Toinen painos.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2001. Qualitative marketing research . London: SAGE Publications.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Juva: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell. 3. Uudistettu painos.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services marketing: people, technology, strategy. Boston, MA: Pearson. 7. Uudistettu painos.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Paananen, L. 2009. Hallitus ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki: WSOY.
- Salmela, T. 1997. Asiakaspalautteen haaste: Menetelmiä ja esimerkkejä. Stakes.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Ky-Palvelu Oy.

Internet-lähteet

- Deski/Päivän Deski/ Artikkelit: Suomen yksityiset oppilaitokset eivät ole elitistisiä laitoksia 2008. Viitattu 7.2.2011. http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=7718

Eerikkilä- Muu palaute, tiedustelut 2010. Viitattu 2.11.2010.

http://www.eerikkila.fi/fi/ylanavigointi/ota_yhteytta/palaute/muu_palaute_tiedustelut/?id=282

Eerikkilä: Palaute 2010. Viitattu 2.11.2010.

http://www.eerikkila.fi/fi/ylanavigointi/ota_yhteytta/palaute/?id=29

Jyty ry - Yksityinen opetusala 2010. Viitattu 7.2.2010. <http://www.jytyliitto.fi/Sivu/2772>

Kisakallio 2010. Palaute. Viitattu 4.10.2010.

<http://www.kisakallio.fi/palaute/palaute2009.html>.

Kisakallio 2010. Kisakallion lyhyt historia. Viitattu 25.10.2010.

<http://www.kisakallio.fi/urheiluopisto/historia.html>

Kisakallio/Kisakalliosäätiö 2011. Viitattu 5.2.2011.

<http://www.kisakallio.fi/etusivu/saatio.html>

Kisakallio 2010. Kokouspäivät. Viitattu 1.11.2010.

<http://www.kisakallio.fi/yritykset/kokouspalvelut.html>

Kisakallio 2010. Kuntotestausasema ja inbody. Viitattu 1.11.2010.

http://www.kisakallio.fi/yritykset/testaus_inbody.html

Kisakallio/Työhyvinvointi 2011. Viitattu 5.2.2011.

<http://www.kisakallio.fi/yritykset/tyohyvinvointi.html>

Sokos Hotels: Palaute 2010. Viitattu 2.11.2010. <http://www.sokoshotels.fi/palaute/>

Urheiluopistot 2010. Viitattu 25.10.2010. <http://www.urheiluopistot.net/>

Urheiluopistojen yhdistys 2011. Viitattu 5.2.2011.

http://www.urheiluopistot.net/urheiluopistojen_yhdistys.html

Urheilutoimittajainliitto 2010. Viitattu 25.10.2010.

<http://www.urheilutoimittajat.fi/index.php?bW9kPWNvbnRlbnQmYWNO PXZpZXdhY29udGVudGI0ZW0mcGFnZV9pZD0xMzc1JmNoZWNrPWYwMTFkMmE2YjEzMTRjZTg0NTZlNWE3MDAxNzkyYjVk>

Vierumäki>> Anna palautetta 2010. Viitattu 2.11.2010.

<http://www.vierumaki.fi/palautelomake/>

Eerikkilän Urheiluopisto. Webropol 2010. Viitattu 2.11.2010.

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=349298&cid=37976955>

Muut lähteet

Asiakaspalvelupäällikön haastattelu 7.10.2010.. Kisakallion Urheiluopisto. Lohja. Kisakallion Urheiluopisto.

Myyntineuvottelijan haastattelu 5.1.2011. Kisakallion Urheiluopisto. Lohja. Kisakallion Urheiluopisto.

Asiakasneuvojan haastattelu 7.1.2011. Kisakallion Urheiluopisto. Lohja. Kisakallion Urheiluopisto.

Eronen, M. & Juvonen, J. 2010. Asiakaspalautejärjestelmän suunnitelma Keski-suomalainen Oyj:lle. Savonia-ammattikorkeakoulu. Varkaus. Opinnäytetyö.

Liitteet

Liite 1: Haastattelu	46
Liite 2: Asiakaspalaute	48
Liite 3: Asiakaspalaute - yritys- ja kokousasiakkaat	50
Liite 4: Asiakaspalaute - työhyvinvointipäivä	52
Liite 5: Asiakaspalaute - testauspäivä.....	53
Liite 6: Asiakastyytyväisyyskysely	55

Liite 1: Haastattelu

Haastattelu suoritetaan Kisakallion Urheiluopiston myyntineuvottelijalle ja asiakasneuvojalle. Mahdollisesti toteutetaan myös asiaan perehtyneelle henkilölle, asiakaspalvelupäällikölle. Haastattelu taltioidaan kirjallisesti.

Henkilötiedot

1. Nimi
2. Tehtävä yrityksessä

Asiakaspalautejärjestelmä

1. Onko käytössä asiakaspalautejärjestelmä?
2. Jos on, niin miten koet tämän toiminnan? Niin asiakkaan kuin palvelutarjoajan kannalta

Asiakkailta tulevan palautteen kerääminen

1. Millä keinoin palautetta kerätään?
2. Milloin tätä kerätään?
3. Onko palautteen antaminen mielestänne luontevaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna?
4. Saadaanko palautetta asiakkailta, jotka eivät koe saaneensa suuria mieleenpainuvia kokemuksia, vaan suurin piirtein sitä, mitä ovat odottaneet?
5. Onko palautteenanto sujuvaa asiointin yhteydessä?

Palautteen määrä

1. Osaatko sanoa kuinka paljon palautetta tulee päivittäin/viikoittain?

Toimenpiteet

1. Miten toimitte palautteen saapuessa?
2. Kuinka nopeasti tähän reagoidaan? Ja millä tavoin?
3. Arkistoidaanko palautetta jotenkin? Jos, niin miten?
4. Pidetäänkö palautteesta säännöllisin aikavälein jonkinlaista seurantaa?
5. Kuinka nopeasti asiakkaan kehitysehdotukset näkyvät toiminnassa?

Asiakaspalautejärjestelmän toiminta

1. Onko asiakaspalautejärjestelmään tehty aiemmin tutkimusta/opinnäytetyötä?
2. Jos on, niin millä tavoin tuloksia on hyödynnetty?
3. Mitä asioita haluaisitte itse kehittää järjestelmää ajatellen? Oletko havainnut jotain selkeitä puutteita sen toiminnassa?"
4. Kuinka suullinen palaute käsitellään? Kirjataan tästä jonnekin ylös?

Onko mielessänne vielä jotain muuta?

Pohdinnallisia kysymyksiä

Minkälaisen palautteen koet tärkeäksi myynnin kannalta?

Mitkä asiat vaikuttavat palautteeseen mielestäsi eniten?

Mikä on mielestäsi kehittävää palautetta?

Kuinka suuri palaute määrä tulisi tulla, jotta asiaa yritetään parantaa? Vai ryhdytäänkö heti muutoksiin?

Mitä osa-alueita kokousasiakkaiden puolella tulisi kehittää?

Tulisiko palautteet mielestäsi dokumentoida?

Onko aiheellista, että henkilökunta saisi palautteen nähtäväksi? Myös negatiivisen?

Onko tämän hetkinen palautekäytäntö hyödyllinen?

Mitä asioita haluaisit siinä kehittää?

Tulisiko palautelomakkeen olla segmentoitu ryhmien mukaisesti?

Uskotko, esim. arvottavien lahjojen vaikuttavan vastaajien määrään?

- voisiko tämä auttaa vastaajien motivaatioon?

Mitkä asiat ovat tärkeimpiä, joita asiakkailta tulisi kysyä?

Liite 2: Asiakaspalaute

Pyydämme Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin kehittääksemme palvelujamme edelleen. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto kustakin kysymyksestä. Kiitos jo etukäteen!

Päivämäärä _____ Tilaisuus/Tapahtuma _____

Sukupuoli	nainen	<input type="checkbox"/>	mies	<input type="checkbox"/>
Ikä	- 20 v.	<input type="checkbox"/>	21-40 v.	<input type="checkbox"/>
			41-60 v.	<input type="checkbox"/>
			> 60v.	<input type="checkbox"/>
	Ensimmäistä kertaa		2-4 kertaa	yli 5 kertaa
Olen vierailut Kisakalliossa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minkä arvosanan annat?

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	En osaa sanoa
Yleinen näkyvyys ja tilauskäytäntö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu & vastaanotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Majoitustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravintolapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjattu liikunta (toimivuus, vaativuus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikuntatilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siivous/ kiinteistönhuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit tyydyttävä, niin mitä toivoisit meidän tekävän paremmin? _____

Toteutuiko odotuksesi, jos ei, niin miksi? _____

Mikä oli mielestänne onnistuneinta vierailun aikana? _____

Risuja/Ruusuja/Kehitysehdotuksia _____

Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä jatkossa, niin jätäthän yhteystietosi!

Nimi:

Sähköposti:

Kiitos palautteestasi!

Haluan saada Kisakallion uutiskirjeitä sähköpostiini. ☐

Liite 3: Asiakaspalaute - yritys- ja kokousasiakkaat

Pyydämme Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin kehittääksemme palvelujamme edelleen. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto kustakin kysymyksestä. Kiitos jo etukäteen!

Päivämäärä _____ Yritys/Yhdistys _____

Sukupuoli nainen ☐ mies ☐Ikä - 20 v. ☐ 21-40 v. ☐ 41-60 v. ☐ > 60v. ☐

	Ensimmäistä kertaa	2-4 kertaa	yli 5 kertaa
Olen vieraillut Kisakalliossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minkä arvosanan annat?

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	En osaa sanoa
Myyntipalvelun tavoittaminen ja saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu & vastaanotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siivouspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oliko tilaisuutenne onnistunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoustilojen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravintolapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siivous ja kiinteistönhuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minkälaisena pidit ohjattua liikuntaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastasiko tilaisuus odotuksianne	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>	en osaa sanoa <input type="checkbox"/>	

Haluaisitko osallistua samanlaiseen ohjelmaan uudelleen

kyllä

☐

ehkä

☐

en

☐

en osaa sanoa

☐

Mikäli vastasit edellisiin kysymyksiin ”en”, niin miksi? _____

Risuja/Ruusuja/Kehitysehdotuksia _____

Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä, niin jätäthän yhteystietosi!

Nimi:

Sähköposti:

Kiitos palautteestasi!

Haluan saada Kisakallion uutiskirjeitä sähköpostiini. ☐

Liite 4: Asiakaspalaute - työhyvinvointipäivä

Pyydämme Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin kehittääksemme palvelujamme edelleen. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto kustakin kysymyksestä. Kiitos jo etukäteen!

Päivämäärä _____ **Yritys/Yhdistys** _____

Sukupuoli **nainen** ☐ **mies** ☐

Ikä **- 20 v.** ☐ **21-40 v.** ☐ **41-60 v.** ☐ **> 60v.** ☐

Minkä arvosanan annat?

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	En osaa sanoa
Asiakaspalvelu & vastaanotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjelman monipuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjelman vaativuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikuntatilojen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravintolapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Koetko hyvinvointipäivien tarpeellisina työhyvinvoinnin kannalta

kyllä	en	ehkä	en osaa sanoa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Risuja/Ruusuja/Kehitysideoita _____

Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä, niin jätäthän yhteystietosi!

Nimi:

Sähköposti:

Kiitos palautteestasi!

Haluan saada Kisakallion uutiskirjeitä sähköpostiini. ☐

Liite 5: Asiakaspalaute - testauspäivä

Pyydämme Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin kehittääksemme palvelujamme edelleen. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto kustakin kysymyksestä. Kiitos jo etukäteen!

Päivämäärä _____ **Yritys/Yhdistys** _____

Sukupuoli

nainen

☐

mies

☐

Ikä

- 20 v. ☐

21-40 v. ☐

41-60 v. ☐

> 60v. ☐

Minkä arvosanan annat?

Kiitettävä

Hyvä

Tyydyttävä

En osaa sanoa

**Myyntipalvelun saatavuus/
ennakkotietojen saanti**

☐☐☐☐

**Asiakaspalvelu &
vastaanotto**

☐☐☐☐

Kokoustilat

☐☐☐☐

Kuntotestaus

☐☐☐☐

**Testauksen tarpeellisuus
(oman terveyden kannalta)**

☐☐☐☐

Testien vaativuus

☐☐☐☐

Koetko kuntotestauksen hyödylliseksi hyvinvointisi kannalta?

Kyllä

Ehkä

En

En osaa sanoa

☐☐☐☐

Koetko jatkuvan/pitkän ajan seurannan kuntotestauksen avulla tarpeelliseksi?

Kyllä

Ehkä

En

En osaa sanoa

☐☐☐☐

Risuja/Ruusuja/Kehitysehdotuksia _____

Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä, niin jätäthän yhteystietosi!

Nimi:

Sähköposti:

Kiitos palautteestasi!

Haluan saada Kisakallion uutiskirjeitä sähköpostiini. ☐

Liite 6: Asiakastyytyväisyyskysely

Kiitos, että haluat olla mukana kehittämässä Kisakallion palveluita asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Tämän kyselyn avulla haluamme kehittää toimintaamme asiakkaidemme toiveiden mukaisesti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Sukupuoli nainen ☐ mies ☐

Ikä - 20 v. ☐ 21-40 v. ☐ 41-60 v. ☐ > 60v. ☐

Pyydämme sinua arvioimaan Kisakalliota asteikolla 5-1

(5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=en osaa sanoa, 2=tydyttävä, 1 =heikko)

Myyntin ja vastaanoton palvelut	5	4	3	2	1
Tapahtuman ennakkotiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myyntipalvelun saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastaanoton palveluالتتتت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikuntapalvelut	5	4	3	2	1
Ohjattu liikunta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjaajien ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuntotestaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravintolapalvelut	5	4	3	2	1
Monipuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruokavalioiden huomiointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunnan palveluالتتتت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siisteys	5	4	3	2	1
Majoitustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleiset tilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siistijöiden palveluالتتتت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kisakallion palvelut	5	4	3	2	1
Liikuntatilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Laitteisto ja välineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Majoitustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteistönhuollon palvelualltius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aikataulujen suunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jäähallin palvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaiskuva

Pyydämme sinua arvioimaan Kisakallion yleiskuvaa asteikolla 5-1 (5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=en osaa sanoa, 2=tyydyttävä, 1=heikko)

	5	4	3	2	1
Oliko vierailusi onnistunut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kisakallion yleisilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suosittelisitko Kisakalliota muille?

- ☐ Kyllä, olen jo suositellut
- ☐ Kyllä, voisin suositella
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En suosittelisi

Mikäli vastasit ”en suosittelisi”, pyydämme sinua perustelemaan vastauksesi. _____

Haluaisitko tulla uudelleen Kisakallioon?

- ☐ Kyllä, olen jo tietoinen seuraavasta kerrasta
- ☐ Kyllä, haluaisin tulla
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En haluaisi tulla

Mikäli vastasit ”en haluaisi tulla”, pyydämme sinua perustelemaan vastauksesi. _____

Risuja/Ruusuja/Kehitysehdotuksia _____

Jos haluat, että otamme Sinuun yhteyttä jatkossa, niin jätäthän yhteystietosi!

Nimi:

Sähköposti:

Kiitos ajastasi! Mielipiteesi on meille tärkeä!

Haluan saada Kisakallion uutiskirjeitä sähköpostiini. ☐